



平步青云·沟通巧技能系列

晋升沟通巧技能

刘平青 等 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书强调实用性、系统性和趣味性，从巧技能的角度介绍晋升沟通，旨在帮助读者提升沟通水平，实现职场晋升。全书共分4章：第一章晋升是个技术活儿，介绍了职场晋升的规律，以及沟通巧技能在晋升中的重要作用；第二章至第四章分别从晋升前、晋升中、晋升后介绍了沟通巧技能在整个晋升系统中的运用，每个章节又强调了自我沟通、亲密沟通、向上沟通、外部沟通等方面的细节。

本书是组织晋升领域不可多得的精品著作，可作为沟通类、管理类课程的培训教材，也可供想提高沟通水平的读者阅读参考。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

晋升沟通巧技能 / 刘平青等著. — 北京：电子工业出版社，2017.6
ISBN 978-7-121-31778-1

I. ①晋… II. ①刘… III. ①人际关系学 IV. ①C912.11

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 123898 号

策划编辑：王二华

责任编辑：王二华

特约编辑：赵翠芝 贺云飞

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：6.5 字数：170 千字

版 次：2017 年 6 月第 1 版

印 次：2017 年 6 月第 1 次印刷

定 价：29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。
若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888，
88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件
至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010)88254532。

前言

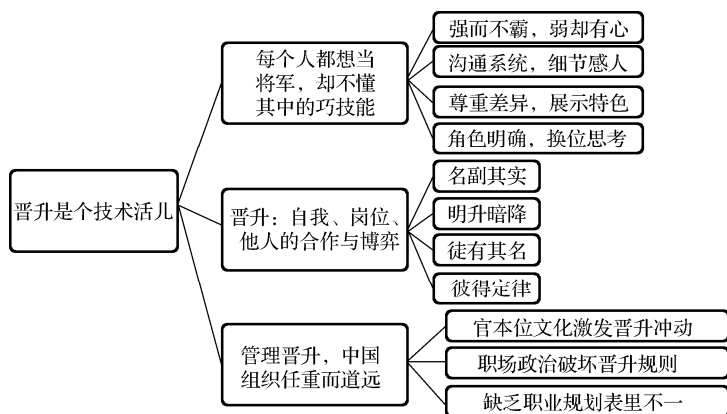
您想获得**提升或认可**吗？

您正在为即将到来的**竞聘而焦虑**吗？

您想了解组织中的“**晋升逻辑**”吗？

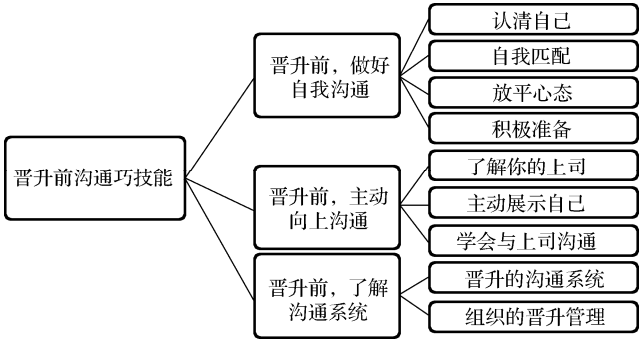
请您阅读《晋升沟通巧技能》。“不想当将军的士兵不是好士兵”，但并不是每个人都懂当将军的“巧技能”，个人在晋升前、中、后如若一直做到强而不霸、弱却有心，沟通系统、细节感人，尊重差异、展示特色，角色明确、换位思考，晋升之途会更加顺利。

晋升是个技术活儿。进入组织，我们就要明白这一点：

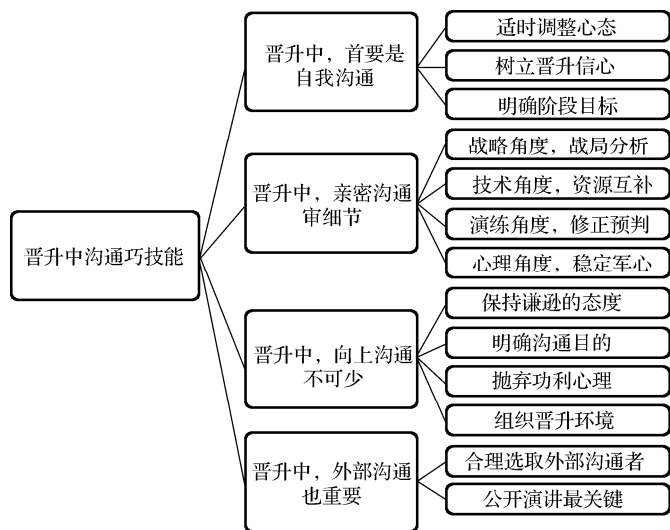


晋升前的巧技能：一是**做好自我沟通**。既积极准备也放平心态，主动争取。二是**主动向上沟通**。主

动了解上司、积极展示自己、学会与上司沟通，让上司了解、赏识进而重视自己。三是了解沟通系统，组织也需要为个体晋升提供更加公正、透明的管理体系。



在晋升中的巧技能：首先仍是自我沟通。通过自己与自己对话，调整心态、树立晋升信心、明确阶段目标来进行自我消化，将压力转化为动力。其次是亲密沟通。晋升中，家人或亲密伙伴的重要性不容忽视，无论是战略角度、技术角度还是演练角度、心理角度，亲密沟通都有着不可或缺的作用，有助于协助个体分析晋升格局、选择合适的方式方法，并给予心理上的安慰与鼓舞。再次是向上沟通。向上沟通在任何阶段的重要性都是毋庸置疑的，个体要保持谦逊的态度，进一步明确向上沟通的目的和组织的晋升环境，不浪费沟通的每分每秒，让晋升的每一步都踏实而有力。最后是外部沟通。旁观者清，外部的沟通者对于个体在实用性、精神性上的支持作用，犹如“高人指点”，让局中人豁然开朗。



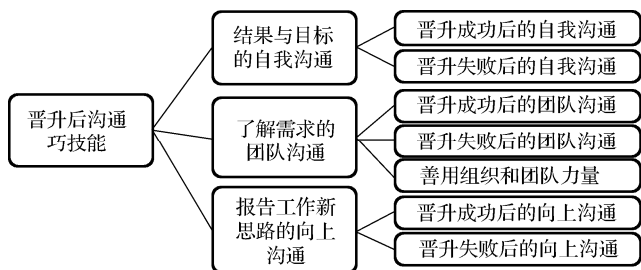
晋升成功之后，是不是大功告成、高枕无忧了呢？

晋升失利之后，是不是找领导抱怨、离职解恨呢？

晋升作为一种竞争，定会有成功也会有失败。而无论是成功还是失败，都需要在之后进行自我沟通，成功了需要做到强而不霸，失败了也要弱却有心，总结经验教训，切不可抱怨生事。

晋升后，团队沟通不可少。无论是晋升成功还是晋升失败，都要真心感谢团队。晋升成功后，还需真心倾听团队、下属的想法，不可感觉高人一等，进行强迫式的命令。

晋升后，还需要及时向上沟通，明确沟通的目的、选择合理的沟通方式、报告工作的新思路。晋升失败后，要学会调适自我情绪，保持开放的心态，积极听取领导的反馈，并转化为日后工作的新动力，为新的晋升机会做好准备。



本书是团队成员共同合作的结晶。刘平青整体构思和细节把握，王晓婷、许爽、张丹青进行了大量有价值的工作，尤其是王晓婷协助统稿，高效投入，成效显著。本书得到了北京理工大学“双一流”引导专项经费的资助。感谢学院领导的鼓励和“双一流”建设经费的资助！感谢每位读者及众多的支持者！

刘平青
于北京

目 录

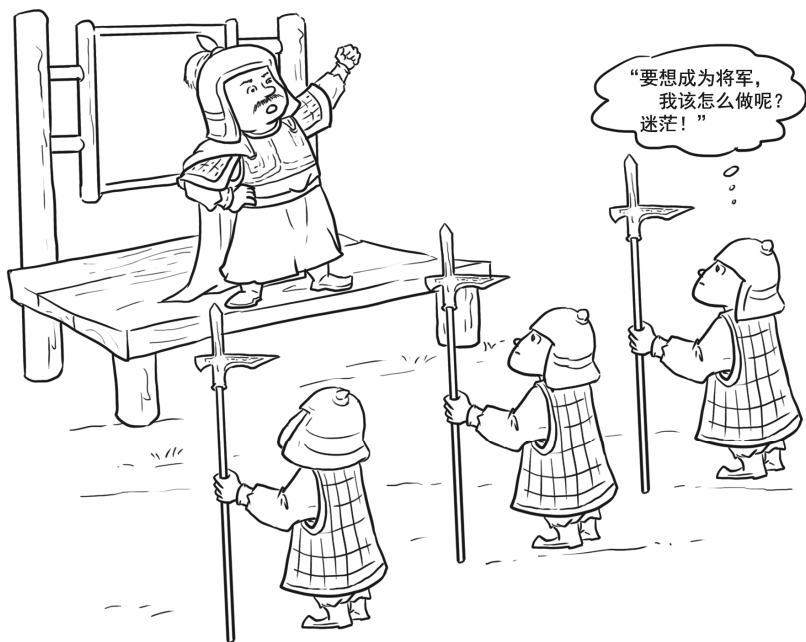
第一章 晋升是个技术活儿	1
第一节 每个人都想当将军却不懂 其中的巧技能	3
一、强而不霸，弱却有心	4
二、沟通系统，细节感人	12
三、尊重差异，展示特色	20
四、角色明确，换位思考	23
第二节 晋升：自我、岗位、他人的 合作与博弈	29
一、名副其实	34
二、明升暗降	36
三、徒有其名	39
四、彼得定律	41
第三节 管理晋升，中国组织可谓 任重而道远	43
一、官本位文化激发晋升冲动	43
二、职场政治破坏晋升规则	46
三、缺乏职业规划，表里不一	51
第二章 晋升前沟通巧技能	61
第一节 晋升前，做好自我沟通	63
一、认清自己	63

二、自我匹配	65
三、放平心态	67
四、积极准备	69
第二节 晋升前，主动向上沟通	71
一、了解你的上司	71
二、主动展示自己	74
三、学会与上司沟通	77
第三节 晋升前，了解沟通系统	84
一、晋升的沟通系统	84
二、组织的晋升管理	86
第三章 晋升中沟通巧技能	103
第一节 晋升中，首要是自我沟通	105
一、适时调整心态	105
二、树立晋升信心	107
三、明确阶段目标	111
第二节 晋升中，亲密沟通审细节	112
一、战略角度，战局分析	114
二、技术角度，资源互补	116
三、演练角度，修正预判	118
四、心理角度，稳定军心	118
第三节 晋升中，向上沟通不可少	121
一、保持谦逊的态度	121
二、明确沟通目的	124
三、抛弃功利心理	126
四、组织晋升环境	127
第四节 晋升中，外部沟通也重要	129

一、外部沟通者的类别	129
二、合理选取外部沟通者	132
三、形成良好的互动机制	133
第五节 晋升中，公开演讲最关键	135
一、一份优秀的演讲稿	135
二、优秀的演讲台风	142
三、服装仪容锦上添花	145
第四章 晋升后沟通巧技能	147
第一节 晋升环节后，结果与目标 进行自我沟通	149
一、晋升成功后的自我沟通	149
二、晋升失败后的自我沟通	155
第二节 晋升环节后，通过团队 沟通来了解需求	161
一、晋升成功后的团队沟通	161
二、晋升失败后的团队沟通	169
三、善用组织和团队力量	173
第三节 晋升环节后，向上沟通 报告新工作思路	177
一、晋升成功后的向上沟通	177
二、晋升失败后的向上沟通	183
参考文献	191

第一章

晋升是个技术活儿



第一节 每个人都想当将军 却不懂其中的巧技能

俗话说“不想当将军的士兵不是好士兵”，每个人都渴望实现从士兵到将军的晋升。但晋升过程却不简单，有的时候苦干的不如巧干的，干的不如看的，看的不如捣蛋的，晋升上去的不一定是能力强的，原地踏步的不一定是低能的。这些“尴尬”的局面在组织中或多或少地存在着，这都说明我们虽有晋升的愿望，但却缺乏晋升的巧技能。

晋升，强调个人在组织中从低级别向高级别的升迁。这种上升，既可以是显性可见的也可以是隐性增强的。一方面，岗位调整、行政级别和学术职称的提升，都是切实可见的显性晋升；另一方面，个人专业能力的提高、个人品牌的提升、职场威信的增强，虽不能看得见摸得着，但也确实反映了个人自我的成长和在组织中地位的上升，因而也属于晋升的范畴。晋升，即是岗位、事、人之间的协调统一。因而获得晋升不仅需要寻找合适的岗位、提升做事能力、处理好职场政治，同时还需要巧妙地把握三者关系的平衡，在此基础上，了解和适应中国组织的规则。软硬实力相结合，巧技能助推晋升也便水到渠成。

一、强而不霸，弱却有心

组织是两个及以上的人存在的地方，这就会形成强弱之分。强者掌握资源、制定规则、控制局面，弱者则处于相对被动的地位，对于组织只能服从遵守。但强弱也是一种相对关系，正所谓“三十年河东，三十年河西”，当强者因称霸而分崩离析时，弱者因用心而厚积薄发时，强弱关系也会发生倒置，因而关键在于处理好强者和弱者的关系，强而不霸，弱却有心。

在组织里，一个人想要获得晋升，就需要修炼自己的心性，正所谓“无能之人输在懒，有能之人输在傲”，只有保持“强而不霸，弱却有心”的状态，提高自身能力、磨炼谦和态度，才能处理好事与人的关系，在晋升中抢占先机。



【案例 1-1(1)】

冯仑眼中的李嘉诚：创造自我，追求无我

长江 CEO 班有 30 多个同学，包括马云、郭广昌、牛根生等国内大家认为很了不起的人。有一次，班上组织我们去香港见一次李嘉诚，他可谓华人世界的超级大哥了。没见面之前，我心里有个情景假定，比如约会衣服要穿整齐等。

当时我就想：见老大哥相当于见领导，一般我们见这种人，可能第一，见不到大哥先见到椅子、沙发；第二，伟大的人来了，我们发名片人家不会发名片；

第三，人家跟你握手，然后你站着听讲话，就像我们被接见，在人民大会堂听讲话我们鼓掌就完了；最后吃饭肯定有主桌，大哥在那坐一下，吃两筷子说忙先走了；然后我们很激动回来写感想……

结果这次见面完全颠覆了之前的想法。

首先电梯一开，长江顶楼，70多岁的大哥站着跟我们握手，这样的开场很不一样，我有点愣。

其次，一见面大哥先发名片，这个也很诧异，而且发名片还给你递过来一个盘子，递盘子干吗？抓阄，盘子里有号，拿名片顺便抓个号，这个号决定你吃饭的时候坐哪桌，避免到时候我们这些同学为谁坐1号桌、谁坐2号桌心里有想法。后来才知道，照相也根据这个号，站哪儿就是哪儿。我觉得挺好，大家避免尴尬。

站好之后我们小人物的能力出现了，我们就鼓掌希望大哥讲话，大哥说没准备讲话，但这时候大哥不讲我们小人物角色演不下去，所以必须让他讲，这个经历经常有，最后大哥说，我没有准备，我只讲八个字，叫做“创造自我，追求无我”。

这一听大哥读书很多，学历不高读书很多，讲的都是哲学，“创造自我，追求无我”，讲完了普通话又用广东话讲一遍，之后发现还有老外用英文再讲一遍，就讲这八个字，讲完了让我们体会这话里的深意。

什么叫追求自我？你在芸芸众生中，把自己越做越强大，自我膨胀，超越别人，这个过程就容易给别人以压力。

因为你强大了以后很强势，就像你老站着，别人

蹲着，别人就不舒服。所以你要追求无我，让自己化解在芸芸众生中，不要让别人感觉到你的压力。

一方面创造自我，一方面让自己回归于平淡，让自己舒服也不给大家制造压力。

听完讲话我们开始鼓掌，然后开始吃饭。我运气不错，抽到了跟大哥一桌，我当时想，和大哥挺近的，这样吃饭可以多聊一会儿，所以开始没着急说话，没想到吃十几分钟的时候大哥站起来说抱歉要到那边坐一下。

这时我们才发现，四张桌子，每个桌子都多放了一副碗筷，他每个桌子都坐。一个小时的吃饭时间，他四个桌子轮流坐，而且几乎都是15分钟，到这时，大家都被大哥周到和细致的安排感动了。

大哥大概每个桌子转完基本也就结束了，结束之后他没先走，逐一跟大家握手，在场的每个人都要握到，墙角站着一服务员，大哥专门跑到那和他握手。这时候我想起看过他的一个演讲，问他们有没有关于这个的书，当时没准备，他交代下面一下，结果下车的时候那个书就送到我手里了。整个过程让我们每个人都很舒服。

这就是大哥之所以成为大哥的原因，这就是他的软实力。他具有一种看不到的能力，这个能力是尊重，用他的话说就是追求无我，他让每个人都感觉很舒服。

后来我跟我们班班长提到这事，他说老先生因为做人周到真诚，很多人到了香港都愿意和他做生意。

所以，你让别人舒服的程度，决定了你的高度。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)



【案例 1-1(2)】

杜月笙的为人之道

1910 年，上海青帮过年。老大黄金荣发赏钱给手下小兄弟。领到赏钱，小兄弟们开心得不得了。只有一个领了两千大洋就冲了出去。黄金荣觉得奇怪，便对心腹说：“出去看看，小赤佬到哪里去了？”这个小兄弟坐摆渡过江来到陆家嘴，下船后一直往前跑，跑到金桥这个地方，就把黄老板的赏钱全部分给了底下弟兄。心腹给黄金荣报告：“这小子把钱赏给了小兄弟。”黄金荣惊叹：“恐怕我死以后，黄浦滩就是他的了。”这小子，便是杜月笙。黄金荣说得没错，只是他没想到，自己还没死，黄浦滩就是杜月笙的了。两千大洋，在当时的上海，足以买下豪宅，但杜月笙竟一分不留地分给了底下弟兄。“要想当大哥，一定得有大格局”。“做事看能力，做人看格局”。正是因为这份大格局，让杜月笙对待手下的兄弟是关怀备至，而这也让他集了顾嘉棠、高鑫宝等一帮替他卖命的生死弟兄。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

无论是李嘉诚还是杜月笙，他们都属于“强而不霸”，懂得考虑他人的感受、尊重他人的利益，因而更能得到部下和员工的信赖和拥护。同样，在职场晋升中尊重对方、让对方感觉舒服也许会带给自己意想不到的回报。那些你曾经以为的小人物，谁也不敢保证

有一天，他们不会成为红人。如何对待小人物，一定程度上说明了你会走多远。

当然不积跬步无以至千里，不积小流无以成江海，能力不是一两天就能练就的，当我们是一个弱者的时候，要做一个有心人，道家始祖老子有句千古名言：“自知者明，自胜者强”。做个有自知之明的有心人，才能找到自己的弱点和长处，进而改善弱点，发挥长处，使自己强大起来，将会无往而不胜。

说到“弱却有心”的智慧，就不得不提《潜伏》这部大火的谍战剧，除了被环环紧扣的剧情所吸引，“职场智慧”也在剧中得到了淋漓尽致的体现。对于职场中人，余则成就是“最佳培训师”。余则成先后扳倒马奎、陆桥山和李涯，成为天津站的副站长，堪称是剧中最为精彩和经典的一条主线。对于我们来说，除了欣赏跌宕起伏的剧情，余则成如何步步为营、越级升职的职场智慧更值得我们细细品读与学习。



【案例 1-1(3)】

余则成弱却有心下的“金牌简历”

余则成作为站长的学生，有站长作为靠山，自然有着一定的优势，但若以为有了站长的支持，晋升就能轻而易举，那便是大错特错了，毕竟军统天津站的每一个人都不简单，都大有来头。马奎曾经是毛人凤的警卫员，陆桥山是郑介民的人，李涯被戴笠看中，“待战事，见奇效”便是戴笠生前对李涯下的批示。

靠山有很多，也都很硬，但副站长的职位只有一个，这时，花落谁家，看的就是自己的实力了。马奎四肢发达、头脑简单，轻而易举地就掉进了圈套里，不堪大任；陆桥山老谋深算、机智圆滑，却不作“正事”，只知道与同事钩心斗角，为了副站长的位置，不惜违反纪律提供假情报；李涯倒是很忠心，但办事能力稍弱一些，从调查余则成开始，到保护叛徒袁佩林、说服钱教授为国民党效力，以及最后安插潜伏特务，没有一个是成功的，对于一个屡屡失败的人，领导怎么会放心地委以重任呢？

而余则成跟他们就不一样了，他是带着“金牌简历”来天津站的：曾经单枪匹马地完成刺杀李海丰的任务。这个成绩既让他收到了戴笠的嘉奖，也因此让吴站长点名要他来天津站，因为吴站长知道自己的学生不是酒囊饭袋，而是有勇有谋的特工人员。而来到天津站之后，余则成不露锋芒，不断地靠自己周到的交际能力和谨慎、敏锐、随机应变，一次又一次地逃过敌人的眼睛，完成了上司交给他的任务。多方比较之下，余则成又怎能不获得副站长之位呢？

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

虽然与陆桥山等人相比，余则成资历尚浅，但他懂得如何提升自己，在低调隐忍中多学点东西，掌握一些真本事，成功办好上司交代的事情，进而让同事心服口服，让领导器重。在职场，一个酒囊饭袋、毫无半点能力的人，即使手段再高明、心机再深，也不会有发展前途，毕竟实力才是发展的硬道理。



【案例 1-1(4)】

吃近亏，不吃远亏

小王刚大学毕业就给李总当助理。但是她做事非常体贴到位，李总第一次注意到她，是因为有一次，小王进公室问李总有没有签署一份文件，李总当时走神了，就很随便地打发小王，说：“我从来没看见过这份文件。”小王“噢”了一声后，想说话但是什么都没有说，她立即走回工位，在电脑上找出文件，重新打印了一份，再次让李总签字。后来，李总在自己的公文包中发现了这份文件。想起小王做事的态度，李总就对小王格外留心。有一次，有份工作报告，他让小王做一下试试看。小王做得很用心，她找了很多方法，问了很多方法，虽然做起来很费劲，但这个女孩没有投机取巧，终于做好了报告。做好报告交给李总的时候，李总扫了一眼，说了几句：“花架子是有了，但是这个报告最需要的是数字，数字才是这份报告中最核心也是最难的部分。这部分的内容虽然你不懂，但是你还需要把数字总结上来，然后试着分析一下。”李总是个很严肃的人，后期这个报告还是交给了其他人来做。在一般人看来，自己额外付出了劳动，写了报告，还得不到领导的赏识，肯定以后再也不会干这种“出力不讨好”的事情了。可是令李总万万没有想到的是，小王居然利用业余时间报学习班，去学习了三个多月的会计学知识。仅仅是因为她知道自己本科学的是中文，欠缺一些数字方面的知识。后来，李总再让小王

做分析的时候，明显能够看出这个丫头做出来的东西非常有章法。到后来，甚至一些重要的项目他也让小王来做，小王的职位当然也水涨船高。

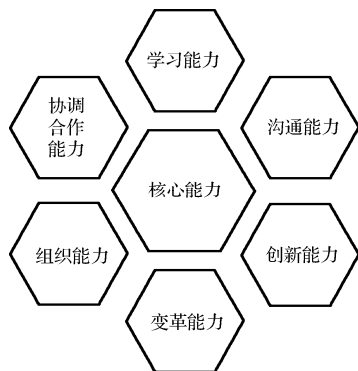
（资料来源：笔者依据相关资料整理）

案例告诉我们，在职场中，或者生活中，不要担心自己的努力没人看到，如果领导让你去做一件从未做过的事情，千万不要认为是无用功，因为自己的想法和价值，会点点滴滴地在以后每一个细微的动作里体现出来。虽然有的时候我们的能力略有不足，但是做一个有心人，改掉弱点，从小的细节入手，总有一天我们也会变成强者；如若放任自己的弱点一直存在下去，那就只能被淘汰出局。

巧技能 1

强而不霸，弱却有心

个体想要实现自己的理想，就必须找到自己的核心专长。一个核心专长突出的人，也具备了与人合作的条件。综合起来，核心专长主要有以下几个方面。



这几方面的能力对每个人来说都很重要。拥有一种或一种以上都可以成为个体笑傲职场的利器。当然，这都是在工作中一步步积累的，没有人生来就是卓越的人才。一个人只有在工作中逐步提高自己的工作能力，才能达到事业的巅峰。获得这几种核心专长，依靠自身的学习是最主要的。也可以做一种具有累计性效益的工作，在工作中提升自己的能力。什么叫有累计性效益的工作呢？简而言之，就是越做这种工作个人产生的价值越大的工作。其特点就是可以让自己的价值不断地得以提升。只有具备了这样的能力才能不断提升自己在人际关系和员工关系管理中的身价。但是切记永远不要让脾气大于本事。

二、沟通系统，细节感人

人生无处不沟通，无时不沟通。人生来便有一张口，便是要与别人说话的。自我们呱呱落地起，咿呀学语努力表达自己的意识时便开始了我们沟通的旅程。无论是在生活中还是职场中，我们都离不开沟通，在职场中更是有一半以上的时间都在沟通。分解任务、绩效考核、会议决策……没有一项是可以跳过沟通这一环节的。

沟通是一个系统。沟通系统如图 1-1(1)a 图所示，包含自我、对象、情境、内容、媒介(沟通方式)等要素，各种要素共同构成沟通系统。沟通是一个双向的互动过程，“一个巴掌拍不响”，只有你来我往才能够让沟通顺利进行。这一过程包含信息发布者和信息接

收者两类角色，如图 1-1(1)b 图所示。一个负责说，一个负责听，这看似很简单，但是在实际操作过程中，却处处可能遇到障碍，说也说不好，听也听不懂。只有信息发布者和信息接收者明确自己的责任、做好角色扮演，才能够保证沟通的顺畅，避免误解的产生。在职场中，很多误会、矛盾乃至冲突都源于人际沟通障碍。“只有不说的事，没有说不清的事”。

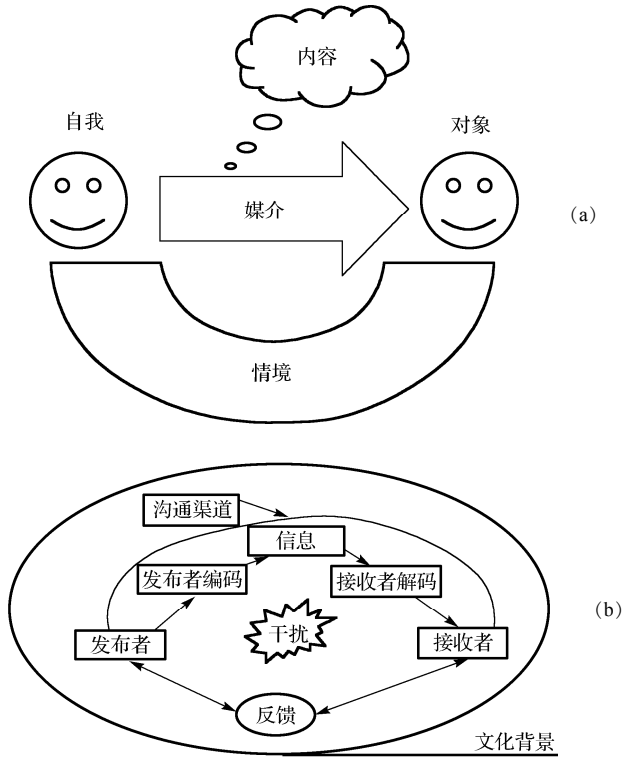


图 1-1(1) 沟通系统图



【案例 1-1(5)】

说得清的矛盾

空降领导，矛盾凸显

小巧在一家历史比较悠久的大型国企任职，在进入公司的第 4 年，由于工作表现出色，小巧被提拔为部门主管。小巧成为主管后，很珍惜公司给予她的机会，在工作上更加努力，在日常的沟通中，小巧并没有因为地位提升而自居自傲，而是跟下属进行更为友好的互动；在跨部门工作沟通时不卑不亢；在与部门经理沟通时以工作成果说话，因此得到了公司上下的认同。

一年后，小巧所在的部门经理调动，从外单位空降了一位新的部门经理。这位新领导是一位刚 30 岁出头的张姓女经理，也是一个很有工作激情的人，但她以往的工作经历与现任部门的工作性质差异较大。张经理到位后立即投入工作，由于小巧是部门主管，因此，张经理经常找小巧了解工作，布置任务。在这个过程中，小巧感觉到张经理是个性子很急的人，很多事情都想尽快处理掉，但由于不太了解部门的具体情况，专业知识也不充足，因此提出的解决办法往往难以操作，经办人员工作量巨大，而且容易导致成本浪费。小巧十分关注细节，也很关注下属的执行难度，因此每次与张经理讨论工作时，都详细地向张经理罗列可能会遇到的困难。但是张经理很多次都没有听取小巧的意见，而是坚持自己的决策。

沟通对抗，冲突激发

一天下午，张经理要求小巧向财务部拿一批数据，而且当天下班前就要发给她，小巧了解了数据提取需求后，跟张经理提出数据太大，财务不可能一两个小时拿出来，而且可能还涉及机密问题，主管层不一定拿得到。

张经理立即回答说：“你还没有问，怎么知道？”

小巧没办法，只好再打电话给财务主管。财务主管答应尽量提供所需数据，但时间实在不够，最快要第二天上午才能提取出来。小巧又一次向张经理汇报最新情况，张经理却扔了一句：“这点小事都办不到，你的沟通能力怎么这么差啊！”

小巧无助地退出张经理办公室，回到自己的座位上，她感到自己非常委屈。这件事发生后，小巧非常害怕跟张经理沟通，工作上的事很难开展。按照张经理的决定做，很多工作都让人感觉加倍辛苦；不按照张经理的决定做，张经理就觉得小巧是在搞对抗。小巧越来越没办法承受这种压力，开始萌生辞职的想法。

沟通尝试，关系缓和

在一次内部培训中，小巧参加了沟通艺术的学习，里面提到了各种沟通障碍的形成、表现的内容，她套入自己的实际工作中，发现有很多内容都是相符的，她明白了与张经理的沟通问题是基于她的沟通方式停留在简单沟通的状态中，因而没有在困难沟通的时候调整沟通方法和技巧。于是她将学习到的沟通知识、理论联系自身工作实际，制订了走出沟通困境的实施

计划。她首先做了性格测试，确定自己的个性偏好，同时也对张经理做了对照测试，了解她的性格类型，通过认知类型表现，尝试理解张经理的个性态度、处事习惯、兴趣偏好等。然后，小巧对双方的沟通障碍来源进行分析，发现最主要的原因来自双方信息掌握程度的不同，导致决策方案不同，这一点并不是沟通障碍的不治之症，是可以避免的。当小巧找到症结所在后，在与张经理沟通前，她开始有意识地、时不时地向张经理提供大量的信息资料，让张经理了解更多的具体情况。张经理感觉到工作决策有更多的信息支持，觉察到这是小巧的工作做得比较到位，所以也主动找小巧询问一些自己不清楚的问题，两个人的关系开始缓和了。

沟通转变，走出困境

小巧通过观察和分析：张经理属于较之过程更看重结果，一旦作出决定不会轻易改变的人，因此她调整了与张经理的沟通方式。在与张经理沟通工作时，重点放在了明确任务目标上，不再纠结于细节的讨论；在实际工作中，如果张经理提出的操作办法难以实施，小巧则在不影响最终结果的原则下自行调整，同时减少进展步骤的汇报频率，从而避免了耗费大量的沟通时间；为了提高决策正确性，小巧在沟通前先想出几种方案，在张经理还没有作出决定前就提出自己的各种考虑供她选择。张经理也觉得这种方式能使自己考虑问题更全面，而且决策权仍在自己手上，因此以更开放的心态接受小巧的助手式沟通，并且增加了对她的信任度，逐渐加大了对授权的程度。

又到了内审检查的时候，跟上次一样，时间很紧急，张经理问小巧：“如果通知分支机构完成全部档案自查，1天时间来得及吗？”这时，小巧提交了一张表格给张经理，上面清晰地列示着各分支机构档案种类、数量，涉及检查的重点种类、数量，然后小巧跟张经理汇报备查情况：“张经理，因为档案数量太多，在这么短的时间内您看看能否让他们抓住检查重点来自查，这类档案只占了全部档案的30%，用1天时间应该可以完成。”

张经理想了一下，说：“万一检查组抽了检查重点之外的档案进行检查呢？这也是有可能的啊！”

小巧说：“检查的重点业务都是比较复杂的，而非重点的业务都比较简单，可以在检查组提出提档需求时，我们再很快地自查一下提档的档案，我相信不需用很长的时间。”

张经理点头说：“可以，这样既能确保检查不出问题，又不会让分支机构的人员压力太大。”

时至今日，小巧和张经理的工作关系越发融洽与密切，小巧的工作能力得到了张经理的充分认同，部门的工作也开展得有条不紊，小巧运用沟通技能成功走出了与领导沟通的困境。

（资料来源：杜慕群. 管理沟通案例. 北京：清华大学出版社，2013）

上述关于领导与下属的沟通案例，讲述了沟通中人际冲突的产生和缓解，从沟通理论上，体现了沟

通主体和客体之间发生冲突的来源和处理。根据“约哈里窗口理论”(如图 1-1(2)所示),小巧对张经理的沟通存在较大的隐蔽区域,她对部门情况很了解、专业知识丰富;相反,张经理是空降领导,对部门信息掌握不多。对于张经理来说,这就是她的盲点区域,别人知道的信息,她有很多都不清楚。因此,沟通双方产生了冲突基础,由于她们前期并没有正视,各自站在自己的角度看问题,因此在编码、解码时都按照自己的理解处理,而沟通的渠道也主要限于口头沟通,缺少书面的沟通渠道,不利于将不对称的信息以文档、表格的形式进行传递,因此在人际沟通的要素中,重要的主体、客体、编码、解码、渠道等要素都产生了问题,必然会发生案例中沟通对抗、冲突激发的情况。

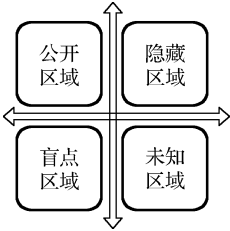


图 1-1(2) 约哈里窗口

最后张经理和小巧沟通矛盾的缓解,体现了“约哈里窗口”处理的理论。一方面对于隐藏区域,应该开诚布公、实话实说,这体现在小巧向张经理以各种不同的渠道传递大量的信息,并充分考虑多种决策方案给她选择;另一方面,对于盲点区域,应该虚心听取、认真回应,表现为张经理主动找小巧了解情况,耐心听取意见,决策时充分考虑,增加对小巧的信任度。

可见，沟通是一个系统，从发出信息到接收信息中间每一环都有可能出现差错，一旦发生差错则会出现冲突。而差错往往是一些微小的细节，如语言的表达，甚至是语气语调等(如图 1-1(3)所示)。所以，无论是在职场中还是在生活中，在沟通时我们都要明确自己的角色，注意其中的细节，这样才能保证沟通信息的完整性。例如，同样是发邮件，在给中国人和外国人发邮件时，无论是语言的选择、措辞的方式还是沟通的技巧，可能都会有所不同。只有重视沟通系统中的每一个环节，处理好每一环节信息的传递，才能保证畅通的沟通，进而促进晋升。

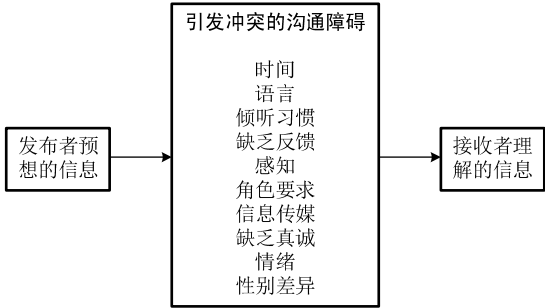


图 1-1(3) 引发冲突的沟通障碍

巧技能 2

沟通系统，细节感人

职场沟通与和朋友、家人间的闲聊不同，后者的交流没有目的，注重的是感受的分享，大家开心就好。而职场中的沟通是具有目的性的，提高效率与效益是沟通的前提。在沟通的双向互动中，说话者与聆听者

这两种角色均缺一不可，前文中指出了一些导致沟通失效的障碍性因素，为了尽量避免沟通失败，信息发布者和信息接收者都需要明确自身角色。

<input type="checkbox"/> 信息发布者的角色责任	<input type="checkbox"/> 信息接收者的角色责任
<input type="checkbox"/> 1. 明确沟通目的	<input type="checkbox"/> 1. 专注的状态
<input type="checkbox"/> 2. 调适自我情绪	<input type="checkbox"/> 2. 开放的心态
<input type="checkbox"/> 3. 了解沟通对象	<input type="checkbox"/> 3. 适宜的提问
<input type="checkbox"/> 4. 选择沟通情境	<input type="checkbox"/> 4. 随时做记录
<input type="checkbox"/> 5. 重视沟通重点	<input type="checkbox"/> 5. 了解全信息
<input type="checkbox"/> 6. 选择沟通方式	<input type="checkbox"/> 6. 反馈与回应
<input type="checkbox"/> 7. 重视沟通表达	
<input type="checkbox"/> 8. 确定信息收到	

三、尊重差异，展示特色

世界上的每个人都是特色鲜明的个体，如同找不到相同的两片雪花一般，即使是被认为最为相似的双胞胎也同样具有差异。每个人都是一个特别的存在，在面貌、性格、价值观、习惯等方面都具有自身的特色。个体应正视尊重差异，充分发挥自身的特色。

无论是为人做事还是沟通交际，个体都应当自信地展示自身的特色。在同质化日益严重的现代社会，保持自身的特色非常有意义。如果在生活中，总是每天不断地作出调整，努力使自己与周围的人保持一致，那么就会处在疲于应对的尴尬状态，渐渐迷失自我。因此，不必去过度改变，而是尊重差异，自信做自己，

选择适合自己的内容，在此基础上，不断发扬光大自己的特色，最终成为不可替代的自己。

以沟通方式的选择为例，有的人天生口齿伶俐，善于口头表达，选择面对面交流能够更好地达到沟通目的；有的人写作能力强，能够妙笔生花，用白纸黑字更能有效地传递信息；还有的人数理逻辑无人能及，口头和书面表达能力却很不足，那么专心把事情做好，让人看到成果也是不错的出路。每种沟通方式都有其自身的特点，关键在于根据自身特点，选择合适的方式，形成自己的特色。切不可邯郸学步，事事觉得别人“碗里”的更好，模仿不成反失了自己的特色，最后连“路”都不会走了。



【案例 1-1(6)】

性格不同，各有妙招

在一家公司里有两名比较特别的业务员，他们的性格非常不同。

其中一个女孩性格外向开朗，常常自愿外出跑业务，喜欢和客户打交道，她总是能在和客户打交道之后不久就能基本上将客户的爱好、性格、经历牢记于心，因此在说话做事时总能投其所好，客户也多次在公司领导前表现出对女孩的欣赏。同时女孩本身又有很多爱好，总是能和客户找到共同话题，这就帮助女孩赢得了很多客户的赞赏和信任。

还有一个男孩生性木讷，连说话的时候都会脸红，

平时的工作时间也都是在公司待着，只是定期地给客户打电话、写邮件等。领导多次找他聊天，暗示他应该多出去跑跑业务，可是男孩还是很木讷、迟钝，继续在公司待着。等到季度总结的时候，男孩的业绩惨不忍睹，公司终于决定要让他离开。可这时，一位潜在的大客户却点名要和这个男孩谈一次业务。原来，这个男孩很早就发现了这名潜在客户，并长期关注这家公司的报道，他给这家公司写了很多封邮件，终于联系上这家公司的负责人，但是当男孩独立去谈业务的时候，由于一说话就脸红，口才比较差，合作就中止了。没想到现在，这个大客户居然主动约这名男孩去谈业务，原因是这家公司负责人认为，这个男孩一看就老实，让人信赖，他报的价格，没有多少水分，而且一个连说话都脸红的人，怎么会撒谎呢？就这样，两位性格截然不同的人，都成功完成了业绩。女孩灵活变通，男孩稳中求胜，这都是基于对自己性格的了解，制定出的合理策略。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

上述案例告诉我们性格无优劣，用法各不同。每个人之间都存在着或多或少的差异，这些差异可能来源于原生家庭、性别、年龄、教育背景等，从组织来说要保证员工的差异性，尊重员工的特点，发挥好员工的“特性”来完成组织的任务；从自身来说，每个人都要认清自己的闪光点 and 缺点，进而制定合适的策略，展示自身的特色。

尊重差异，展示特色

职场中常见的展示自我的失误。

1. 时机不对——当同事被调到极为不理想的地方工作时，不要夸耀你的新海外委派任务。世事难料，某天，这位同事可能会成为你的上司，他或许会愿意跟你算算账吧。

2. 不分轻重缓急，对需要优先处理的事情反应迟钝——不要急于向上司夸耀，要选好时机，最好在他/她悠闲的时候，这样你才能抓住他/她全部的注意力。

3. 土豆太多，没有足够的肉：内容很多，没有重点——不要告诉上司你做的每一件事，重点讲述有价值、有意义的事情。

吹响号角，唤醒别人的耳朵——学会展示自己

- ☐ 1. 给每一个优点或特色讲一个故事。
- ☐ 2. 充满自信地表达。
- ☐ 3. 创建一个关于值得夸耀时刻的总清单。
- ☐ 4. 走在最前面，不要只是亦步亦趋。
- ☐ 5. 积极参加公司内备受瞩目的项目。
- ☐ 6. 让你的上司随时了解你的最新成就。

四、角色明确，换位思考

沟通的双方往往是有差异的，在原生家庭、文化背景、性别、年龄、立场、背景等方面存在着或大或小的差异。我们在不同的情境下，扮演着不同的角色，

特别是在晋升过程中，晋升前我们是下属，晋升中我们是竞争者，晋升成功后我们又是上司……这些不同的角色相互交织，构成了一个完整的晋升过程。那么如何处理好不同的角色，在晋升沟通中做一个能够换位思考的“巧”的沟通者，成为我们需要考虑的问题。



【案例 1-1 (7)】

站在领导的角度考虑问题

一个县级领导在讲话时说他们县一共有 53 个乡，但实际应该是 55 个，因为最近又新成立了两个乡。秘书知道他讲错了，但没有马上纠正。在一次和领导谈县里的一些机构的时候，他这样说道：“我们县最近几年的机构有一些改变，有时真会弄不清、记混，比如，我们现在有 55 个乡，我有时会记成 53 个，因为以前是 53 个。这很容易让人混淆。”

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

在这个例子当中，秘书充分站在了县领导的位置和角度来思考问题，领导平时工作都很忙，任务和压力也很重，难免会一时疏忽。假如秘书当场就直接地指出县领导的错误，肯定会让县领导难堪。而秘书在后来的谈话中巧妙地提醒了县领导，既让领导意识到自己的错误，又不会让县领导感觉不自在。

人人都有本难念的经，当领导的也有难处：一是领导的工作并不好干，常为下属不努力工作而着急；

二是领导也有他的上级，有时也会受些“夹板气”。领导虽然有时候看上去很风光，其实他也很不容易，他肩头的责任和压力比下属要大得多。俗话说“设身处地，将心比心，人同此心，心同此理”。因此，在日常工作中，下属要多换位思考，去理解领导的难处，关心领导，并积极为之分忧，能为领导排忧解难的下属必然会得到领导的重用。



【案例 1-1(8)】

小王的升职困境

小王大学毕业后就到了一个政府机关工作，单位的工作不忙也不闲，他所在的处室只有 6 个人，半数都是领导，3 个兵中属小王最小，平时工作任务也压给他最多。小王觉得年轻人多做事、多锻炼也是好事，因而就一味地埋头苦干。

但是最近领导指派他出差，这一去就是 20 多天，且不说连续加班 20 天还开夜车的日子如何难熬，光是想想将要面临的困难就让他望而却步：母亲生病住院，家里大小的事情急需兼顾；周末在读研究生，这一节课就是好几百元钱呀；连着这么长时间不回单位，工作堆积如山之景可想而知；眼看着断网的日子即将到来，这一周几千字的论文该如何是好……小王觉得心烦意乱，就差没跑去打公用电话匿名臭骂领导一顿，可他知道这于事无补，因为与领导沟通存在困境已不是一两天了。

小王平日里为人低调，酒桌上不会特别奉承领导，

私底下也不刻意讨好；他向来不喜邀功，总是努力搜集所需资料，加班加点地把任务完成好，从不刻意展现自己。反观其他一些同事，大半精力都用来讨好领导，工作却毫不上心，上班时间喝茶、网购、看报纸，工作状态如西下的夕阳般无半点生机。个别同事还因为一点小事就三天两头往领导办公室里钻，无限放大工作中存在的问题和困难，继而表明自己排除万难、加班加点，争取按时按质完成任务的决心，而在小王看来那些都根本算不上“事儿”。小王认为那是多此一举，并且对这种“小人”做法嗤之以鼻。无论怎样都是要把事情做完，结果是一样的，何必浪费时间去跟领导废话呢？更何况所谓的困难根本不值一提。但事实是，这些人却混得极好。

在单位，功劳总归功于会说话的人，在领导面前出镜率高的人功劳往往就比别人大，像小王这种默默奉献型的在单位并不吃香，尤其是在一个业绩无须量化考核的机关：领导总觉得小王工作量不够大，任务完成不够多，也没什么工作难度，认为小王没有一门心思扑到工作上来，不该因为家庭和学业影响了工作积极性。而小王认为，领导要下属工作积极富有干劲，就应该具备两个条件：一是对下属要一视同仁，不搞区分对待，不能因为谁有后台就对谁特别好，也不能因为谁任劳任怨就欺负老实人；二是要让下属有认同感，谁有能力、谁把事情办好了，咱就事论事表扬谁。做到这两点了，哪怕多做一半的工作，下属也会欣然接受。

现在小王陷入了瓶颈期，就像一块海绵，刚参加工作时吸水性好，容量大得惊人，能吸收一切新鲜事物，哪怕偶尔遭受打压，也能马上恢复原状。可如今年复一年，海绵组织早已硬化，有时新思维进来也会难以吸收。尤其是与领导的沟通，似乎总处于低效率状态，自己的心声总是难以有效表达，也很难得到倾听。日子久了，小王也不禁怀疑起自己奉行多年的处世原则和价值标准：是否一切成绩都来自于工作完成量？为何领导看到的跟事实总是大相径庭？

（资料来源：杜慕群. 管理沟通案例. 北京：清华大学出版社，2013）

案例中小王的遭遇并不是个例，大家经常会发现：单位里年终评选出的先进工作者，并不是单位里工作最多或最有成绩的人，而是最会在领导面前干工作的人。这是为何呢？

上述案例中，很显然小王并没有认识清楚自己的角色，没有换位思考，小王只注重“个人所得”而忽略了“领导所想”。他认为自己付出很多而得不到相应回报，因此对工作产生了消极情绪，既不愿主动跟领导汇报工作，也不想积极改进工作方式。小王寻思着，自己的工作内容都是沿袭下来约定俗成的，机关体制不健全、制度腐朽，哪能有什么创新。换位思考一下，小王平时在领导眼中应该是这样一个下属：工作积极性差，时有怨言，故步自封，工作汇报不积极、不主动。领导连小王平时在做什么、碰到并解决过什么困

难都不知道，何谈发现他工作上的闪光点，当然会觉得他工作不够出色。对于小王，在工作上领导更加不可能对他进行正面鼓励，没有得到认可的小王负面情绪则会越积越多，久而久之，领导与下属便陷入了沟通的死循环当中。

可见沟通应该是双向的，要基于平等、耐心和换位思考。在沟通过程中下属讲求的是公平和认可，与此相应，领导需要的是下属的尊重和工作的积极主动。只有不厌其烦，保持沟通的常态化和规范化，才能理顺关系、提高效率，确保沟通顺畅、及时，在工作的道路上走得更好、更远。

巧技能 4

角色明确，换位思考

换位思考，从老板和上司的角度看问题，有时候能够更好地发现问题的本质。如果凡事都是从员工的角度来考虑问题，久而久之则会养成思维定势——要知道，员工和老板永远是一对矛盾，当员工当久了，思考问题往往陷入职业惯性。跳出自己的身份角色，从老板上级的角度来考虑，则会有不同的发现。

换位思考，积极向上管理

- ☐ 主动报告工作情况——让上司知道。
- ☐ 对上司询问有问必答——让上司放心。
- ☐ 充实学习才能了解上司语言——让上司轻松。
- ☐ 接受批评，不犯第二次错误——让上司省事。
- ☐ 不忙时主动帮助别人——让上司有效率。

- 毫无怨言地接受任务——让上司满意。
- 对自己的业务主动提出改善计划——让上司进步。

第二节 晋升：自我、岗位、他人的合作与博弈

晋升是一项系统的工程，这个过程，既需要提升自我、匹配岗位、处理关系，也需要在自我、岗位和他人关系中寻求平衡点。因而这一方面是自我与岗位、他人间的相互合作，另一方面也是一个博弈过程。这就需要个人处理好自我、岗位、他人之间的关系，以达到晋升的目标。



【案例 1-2(1)】

杜拉拉升职记

杜拉拉，典型的中产阶级代表，没有背景，受过良好的教育，靠个人奋斗获得成功。杜拉拉最初是以华南大区的销售助理一职进入 DB 公司的，之后广州行政主管空缺，因为杜拉拉能干又富有责任心，于是被提拔为主管，之后杜拉拉又从主管升职为人事行政经理，但这中间拉拉着实费了一番工夫。

博弈一：提升自我，展示自我

原来的行政经理玫瑰向上级申请了产假，上海办装修任务便没有了接手的人选，由于玫瑰还在职，经理的位置并没有腾出来，没有办法再招另一个经理。拉拉此前刚刚完成了广州办的装修项目，虽然总监李斯特觉得拉拉还是太嫩，但这种紧急情况下拉拉无疑是最合适的人选。接手后的拉拉干活很卖力，几乎每天都在加班，她深知“劳心者治人，劳力者治于人”，遇到事情总是尽量自己搞定，几乎没让李斯特费心，但是李斯特并不待见她。拉拉经过分析后发现，自己和李斯特沟通不够，遇到事情自己默默解决了，他根本没有认识到发生过多少问题，有多少工作量，难度有多大。于是拉拉给自己定下来几条与李斯特共事的原则。

1、将每一阶段的主要工作任务和安排都做成清晰简明的表格，发给上司，如果有任何反对意见在某某日期前进行反馈，否则就按照计划表进行。这样让上司对工作量有个概念。

2、开会时找一个上司清醒不忙的时间，而且每次只讨论某一个大问题。但是每次都提前想好解决方案，在上司了解困难的背景后，头痛不已的时候适时提出几个解决方案，供上司选择。

3、在项目实施的过程中，主动在重要阶段给上司一些信息，即使过程很顺利，也让上司知道，不让上司来问结果。让上司知道把事情交给自己可以很放心。

4、在需要和别的领导共事时，一定注意清晰简洁、主动的沟通，尽量考虑周全，沟通时避免出现有歧义的内容，让上司觉得自己牢靠。

自从拉拉做到以上几点，经过一段时间的磨合后，拉拉和李斯特之间的信任很快就建立起来了。李斯特各种大事小事都爱找拉拉商量。

博弈二：是敌是友？

完成上海办装修后，拉拉回了广州，玫瑰也回到了岗位。玫瑰上班后立马飞到了广州，与拉拉见了面。在交谈中，玫瑰对拉拉说：“现在你的实力明显超过了主管的位置，DB给不了你经理的位置，市场会给你的。即使现在没有合适的经理位置，李斯特也应该给你想办法创造一个位置，或者给你轮岗的机会，也可以给你争取海外的半年期。现在这样真是委屈你了，白干了一场，就这样被老李利用了。我都替你不值。”

之后，玫瑰隔三岔五地打电话试探拉拉，但拉拉一直沉住气，没有透露自己的想法。最后玫瑰没有和公司里任何人打招呼就直接走了，根本没有提前一个月向李斯特提出辞职。原来，玫瑰早就打算走了，一心想在走之前把行政经理的后备人选撬掉，好让李斯特抓一把瞎。拉拉心里不由得暗暗升起了一丝希望，玫瑰走了，该轮到自己了吧？

博弈三：自下而上 VS 自上而下

其实在拉拉完成上海办的项目后，她就认识到了自己的价值，遇上李斯特这种不自觉的上司只能自己

捍卫自己的利益，于是向李斯特表达了自己可以胜任行政经理这个岗位，是否能有进步的机会。但是李斯特回复说：“你的常驻地点是广州，而行政经理的职位在上海，公司是因岗设人，不是因人设岗，公司的原则是要遵守的。”

在玫瑰走后，拉拉心里的气还堵着，于是倒回头想想自己是不是把 DB 内部能用的资源都用上了。想了半天，她决定去找总裁何好德试一试。因为拉拉之前在上海的表现十分不错，深得何好德的赏识。遇上何好德之后，拉拉直接表达出了自己的想法：“Howard(何好德)，我想当行政经理，我想知道你对我这个想法的评价，行吗？”何好德笑了，说：“拉拉，正常流程下，这类申请应该由希望提拔员工的部门主管发起，因为他是用人部门的头，他清楚他需要什么样的人，以及这个人的能力，然后再由这位主管与他本人的上级主管以及人力资源部门共同讨论，看候选人是否具备资格。通常一位主管的上级不会把主管不愿意用的人强加给他。你现在越过李斯特来找我，我能理解，但是这不是正常流程。不过你现在可以转告他，升你做行政经理，我没有任何意见。但是你先不要说出我的意见，先正面谈你的升职请求，假如他不同意你再说我的意见。”最后拉拉按照何好德的方法与李斯特进行了交谈，过了几日李斯特就同意了拉拉的升职请求。

(资料来源：李可. 杜拉拉升职记. 西安：陕西师范大学出版社，2008)

从杜拉拉的升职道路中可以看出，晋升是自我、岗位和他人三者之间的合作与博弈(如图 1-2(1)所示)。

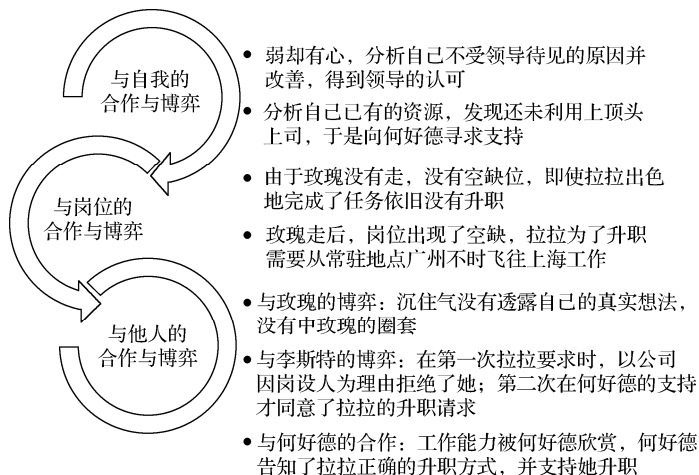


图 1-2(1) 杜拉拉升职中的合作与博弈示意图

从杜拉拉的晋升中可以看出，晋升需要以下几个要素。

晋升的第 1 要素：候选人的突出表现

晋升的第一要素是候选人的突出表现。无论是专业能力还是人际交往能力等，只有自身出类拔萃，才能被上司赏识，也能够让竞争者和同事心服口服，否则酸葡萄心理总会让大家觉得晋升是走的后门、有猫腻，这样的晋升最后也不会服众。

晋升的第 2 要素：晋升机会

一般来说，只有在组织出现了职位空缺和新增职位时，晋升的候选人才有机会晋升。如果没有职位空缺，一个萝卜一个坑，候选人也只有耐心等待机会，

等待空缺出现。但是，在特殊情况下，对于特殊的候选人，上司也可以人为地增设一个职位，来安排自己所需要的候选人。

晋升的第3要素：上司提拔

晋升，要有上司的提拔，有上司的赏识。在晋升中有上司的帮助，对候选人的晋升有极大的帮助，候选人常因导师的晋升，而被连带提升。即使上司没有直接出面，晋升前有高人、前辈的指点，也能帮助候选人少走弯路。

当这三个要素都具备时，晋升则是名副其实、水到渠成的事。但职场中晋升的情况并不会如此简单，还有许多意想不到的晋升。

一、名副其实

当个体在工作中不断提高做人做事的能力，逐渐积蓄实力、积累人脉，形成自己的不可替代性时，此时如果再有上司的赏识和提拔，就很容易抓住晋升机会，晋升也就是名副其实的了。



【案例 1-2(2)】

杰克·韦尔奇的晋升案例

杰克·韦尔奇 1960 年进入通用电气公司 (GE)，从实验工程师干起，经过 21 年的努力奋斗，终于登上了权力金字塔的顶峰——GE 董事长。在韦尔奇的职业生涯中，也经历过 8 次晋升。

晋升次序	升任职务	晋升机会	谁提拔他	本人的突出表现
进入 GE	工程师			对公司的待遇、薪水以及公司的官僚主义不满，提出辞职未成
第 1 次	实验室负责人		部门副总裁加托夫赏识他，并提拔了他	在业务会议上表现得与众不同
第 2 次	新塑料厂的总经理	原工厂总经理调职，职务空缺	间接上司加托夫提拔了他	出色的游说能力，使加托夫被说服
第 3 次	塑料业务总经理			解决了新型塑料在高温下易裂碎的技术难题，新塑料的销量一路攀升，业绩显著
第 4 次	化学与冶金部门负责人		副董事长韦斯支持对他的任命	不到 3 年，塑料业务增长两倍多，业绩显著
第 5 次	综合业务部门执行官	原任职者加托夫升职，职务空缺	加托夫的推荐	
第 6 次	消费品业务部门执行官		韦斯向董事长雷吉力荐他，雷吉赏识并提拔了他	副董事长韦斯认为他是能成大事的人
第 7 次	GE 副董事长	雷吉为自己离任培养接班人	雷吉做工作让董事会任命他	
第 8 次	GE 董事长	董事长离任出现空缺，接班	雷吉推动董事会任命他	

(案例来源：温德诚. 你也可以晋升. 北京：新华出版社. 2006)

从韦尔奇的 8 次晋升中，我们也可以发现构成晋升的 3 个要素：晋升机会、上司提拔和候选人的突出表现。在韦尔奇的 8 次晋升中，有 3 次是因为上司升

职、离任，留下职务空缺，需要新人填补，1次是更取代原来副董事长(另外4次资料缺乏)。韦尔奇的晋升经历再次证实了，机会是晋升不可缺少的条件。这种机会可能是上级职位出现空缺，也可能是更换原职人员，或者是组织机构调整，新机构的增设。

同时韦尔奇自己的能力，特别是游说能力十分突出，又得到了董事长、副董事长、部门副总裁的赏识。正是这些赏识他的上司，一次又一次地提拔了他，或者推荐他晋升。

可以说韦尔奇的晋升是水到渠成的事。在韦尔奇担任董事长的20年里，GE从一个弥漫着官僚主义气息的公司，变成充满朝气、富有生机的企业巨人，公司市值由上任时的130亿美元上升到4500亿美元。由于这些成就，韦尔奇被誉为全球第一的CEO，美国当代最成功、最伟大的企业家。

二、明升暗降

在获得晋升的时候，大多数人想当然地觉得自己的表现已经得到了上司、老板的肯定。但有时候需要静下心来想一想，为什么要提拔你而不是别人(人选确定)?为什么要在现在而不是其他时候(提拔时机)?提拔你到底是基于什么样的考虑?仅仅是因为你工作能力强吗?还有没有别的什么原因?所有的晋升都是好事吗?换位思考，从老板和上司的角度看问题，有时候能够更好地发现问题的本质。有时候提拔并不意味着好事，有时候只是一个画饼，甚至是陷阱!



【案例 1-2(3)】

被老板算计的晋升

小何在一家小的 IT 公司做业务员，干了一段时间业务量还算可以，但薪水始终没有上去。于是他跑到老板的办公室要求提拔：“老板，我现在每天跟客户打交道，但职位太低，人家根本不跟我谈。不知道公司有这方面考虑没有？”

老板听了，用力一拍桌子：“好，我正想跟你说这事，从现在开始，你是公司的业务经理了。月薪 4000 元起，你就从下个月开始拿这个数吧。三个月后可提到 5000 元。还有从今天开始，你出门打出租、请客户吃饭的票据，就可以报销了。另外，我很担心你能不能管得住小 A 和小 B，我发现，很多时候都是他们对你施加一些不好的影响，关于这方面，你要多加注意。”

朋友刚开始听得心花怒放，后面未免有些忐忑，不知道老板葫芦里卖的什么药。

老板接着说：“那你从今天开始，可就要负起责任来。公司的员工手册，你要好好学习一下。”朋友把那本手册夹在腋下，出了门往桌子上一丢，高高兴兴地去喝小酒了。

但是一周之后，朋友就笑不出来了。

过了一个星期，公司突然贴出公告：关于对违纪职工及负责主管的处分规定，写得明明白白：小 A 和小 B 连续三天迟到，扣除部门经理工资 2000 元。原来员工手册上写着员工连续旷工三天者，由部门经理

报交老板按除名处理，如部门经理失察，扣掉部门经理 1000 元的薪资，作为责罚。可怜的小何怎么会想到，这家小小的破烂公司，平日里上下班本来就没个准点，老板却忽然之间较起真来了。朋友只能是哑巴吃黄连，有苦说不出。

不甘心吃哑巴亏的小何立即搞来一大堆出租车票和餐馆的发票，然后填了张报销单，上面写着哪一天去了客户处，请客户吃饭花掉多少钱，出租车资开销多少钱，然后把报销单送到了老板的办公桌上。

老板收下报销单据没说什么，过了两天之后突然把小何叫进去：“你这张票据是怎么回事？怎么上面的日期是去年的？还有这一张，上面怎么没有税务章？还有你这里写着一天去了客户那里，胡说八道，那一天我是安排你在公司的，这到底是怎么一回事？你给我说清楚！”

老板连珠炮似地一连串问出这么多的问题，小何一个也回答不出来，最后被老板毫不客气地将报销单据掷在地上骂了出去。不久小何就被老板抓住某个小辫开走了，小何才大悟，提拔后拿到手的不仅没有提高反而降低了，提拔原来是为了开掉自己。

（资料来源：赵现波，毕国器. 晋升锦囊——成功升职 101 条. 济南：山东大学出版社. 2006）

案例中的小何满以为自己被升职了，却没想到被老板给算计了，明面上是给他升职了，实际上却是降低了他的薪资，更严重的是想开除他。上司总是有着

先天的信息优势，很多事都是看在眼里放在心里，只是有时候故意不点破，所谓“扮猪吃老虎”。所以在组织晋升中，还存在着一种情况，即表面上个体是被晋升了，但实际上其所能行使的权利或者相应的福利待遇却被剥夺了。这种晋升在组织中被称之为“明升暗降”。个体在面对这种情况时，应根据自身利益作出合理选择，适当地可以拒绝晋升，并为后续做好打算。

三、徒有其名

在上文中我们提到了明升暗降这种晋升，我们称之为“冲击式晋升”，做法往往是把不胜任、无创造力、无生产力甚至碍事的员工升调到组织高一层级的一个可有可无的职位上。冲击式晋升是假晋升。获得晋升的员工并没有比以前担负更重职责，并没有在新职位上完成多于原先的职位的工作量，有时简直是在制造一大堆无意义、无价值的工作机会和垃圾。

与之相关联的还有一种情况则是“蔓藤式晋升”，蔓藤式晋升是另一种类型的假晋升。有时由于种种原因不能解雇不胜任员工，因此将不胜任的员工调到别的职位，但层级或者薪资上并没有根本改变。



【案例 1-2(4)】

周亚夫的晋升

周亚夫是西汉时期著名的军事家，文帝在世时就已英名远扬。文帝临死时嘱咐、告诫太子刘启(后来的

景帝)说：“国家若有急难，周亚夫真正可以担当带兵的重任。”景帝三年，吴王刘濞联合楚王刘戊、胶西王刘卬等七国发动叛乱，周亚夫仅用三个月就平定了叛乱。当平定七国之乱后，周亚夫担任太尉一职，独揽国家的兵权，人也自恃有功、专横跋扈。汉景帝想重新把兵权把握在手中，但是不能硬来，于是以迅雷不及掩耳之势，实行了朝廷的人事改革，以周亚夫年老为由，任命周亚夫为丞相，收回兵权。把周亚夫从太尉晋升为丞相，表面看来是晋升，但实际上收回了兵权。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

有时候，企业或许已经不需要某个员工了，或者由于时代的发展该员工已经不再胜任当前的职位了，但出于某些原因，例如该员工是企业的“开国元老”，不适合辞退，于是把该员工调遣到另外一个“偏僻的角落”，并冠以一个好听的头衔，但该员工在实际业务中几乎不起任何实质的作用。可以说，这类晋升的员工就好比“纸老虎”，光有一个名号，在组织中却好比一个透明人，并没有任何威信和用处。组织层级规模越大，蔓藤式晋升越容易实行。

与徒有其名对应的还有一种情况则是“有实无名”，即员工并没有相应的职位和职级，但却行使着该岗位的权力，承担着该岗位的职责。例如当办公室主任被调走后，没有马上任命新的领导，此时会有一个人出来暂代空缺的职位。虽然此时没有办公室主任这

个名号，但在此种情况下，该员工实际行使了办公室主任的权力。“有实无名”的员工往往都是办公室里德高望重、资历深厚或者背景强大的员工，所以与这类员工相处态度一定要谦和。

四、彼得定律

长久以来，组织的选拔机制都是：鼓励——表现优异——提拔——表现优异——继续提拔。然而当逐步接触到公司各个部门、各个层次的人后会发现，有一些岗位的员工并不能胜任重任。没错，事实就是这样的——不胜任在组织当中是一个普遍现象，无论是在中国，还是在西方，无论是有名望的跨国公司，还是学校、政府部门乃至教会，这些现象都或多或少地存在着。这些员工都是由于表现优异才被提拔的，可是为什么还不能胜任呢？这就是“彼得定律”。

彼得定律告诉我们：“在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。”每个职工由于在原有职位上工作成绩表现好(胜任)，就将被提升到更高一级职位；其后，如果继续胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。由此导出的彼得推论是，“每个职位最终都将被一个不能胜任其工作的职工所占据。层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的员工完成的。”每个职工最终都将达到彼得高地，在该处他的提升商数(PQ)为零。



【案例 1-2(5)】

力不从心的技术达人

大 D 在一家 IT 公司从事技术开发工作。由于他工作努力、肯钻研，深得上司赏识和同事好评。大 D 的性格非常适合他现有的岗位，但他不久前被公司提拔为项目主管。大 D 非常感激上司对自己的知遇之恩，决心以更好的业绩来回报上司。他更加埋头苦干，想更多的点子。但上任不久，大 D 却发现自己困难重重：一是自己在从事技术工作之余，必须要以更大的精力来管理好这个项目小组，琐碎的事情让他忙得焦头烂额，根本无暇顾及更多技术上的事；二是工作进程很不顺利，经常要加班到很晚还不能按时完成进度，同事怨言很大；三是小组中资历比自己老的很多技术人员对自己不服气。结果，上司、同事、自己都很不满意，大 D 从优秀的技术专家变成了不称职的项目主管。

(资料来源：赵现波，毕国器. 晋升锦囊——成功升职 101 条. 济南：山东大学出版社. 2006)

这种现象在现实生活中无处不在：一名称职的教授被提升为大学校长后难以胜任，因此他无法晋升到教育部长这样的职位上，但他会继续担任他的大学校长；一个优秀的销售人员被提升为销售部经理后难以胜任，因此他无法晋升到主管销售工作的副总裁一职，但他会继续担任销售部经理。

有的时候晋升到当前的位置是否恰当，根据“彼得

原理”，在很大程度上决定了是否能再次获得晋升。因此在职业发展的道路上，我们每个人都期待着不停升职。但与其在一个完全无法胜任的岗位勉力支撑、无所适从，还不如找一个自己游刃有余的岗位好好发挥专长。

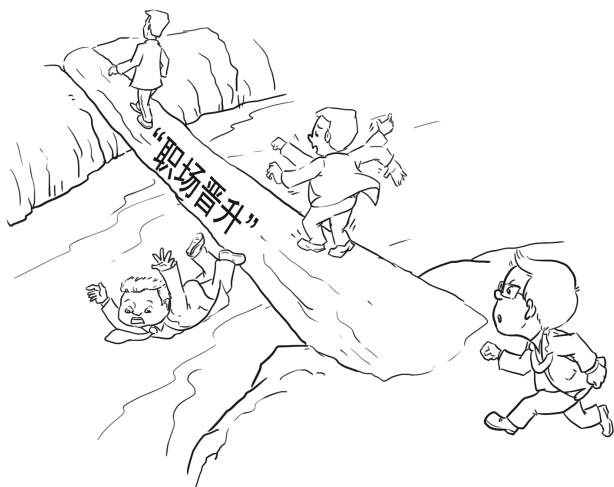
第三节 管理晋升，中国组织 可谓任重而道远

一、官本位文化激发晋升冲动

有人把西方文化概括为“资本文化”，把中国文化概括为“官场文化”，这主要表现为中国的官本位、权力崇拜，吕不韦曾经问过其父亲：“耕田之利几倍？”曰：“十倍。”“珠玉之赢几倍？”曰：“百倍。”“立国家之主赢几倍？”曰：“无数。”作为一个商人他开创了商人从政的历史先河，可以说，这也是国人崇尚做官的一个缩影。

一人得道鸡犬升天，自古以来先人们一直宣扬步步高升、高官厚禄、光宗耀祖、衣锦还乡的做人标准，读书人最大的梦想就是：“学会文武艺，货与帝王家。”这样的文化乳汁从小就浇灌着中国每一个童男少女，从而导致出范进中举的悲剧。鲁迅先生曾经说过中国人的祝福，对于白天的新生儿来说，一个人说“这孩

子将来会当官的”，主人高兴地点点头；另外一个人说“这孩子将来会发财的”，主人微微点头；还有一个人说“这孩子将来会死的”，主人将他赶了出去。这个故事从侧面说明了，中国人的首要愿望就是当官。无论是凡夫士卒还是知识分子，都有着一种“不做官，毋宁死”的情怀，一生的追求就一个官字。



【案例 1-3(1)】

孔子的为官愿

孔子(西元前 551 年—西元 479 年)，名丘，字仲尼，生于鲁国陬邑，即现今山东曲阜。孔子所处的西周末期的春秋时代，列国诸侯国纷纷自立为重，这一方面使中原大地陷入了分裂割据之中，另一方面也为诸多有志之士提供了用武之地。

孔子的学问，主要是关于政治和伦理的。政治的

要用于官场，伦理的要用于社会。这些学问要想用得上，只有一条路：做官。孔子想做官吗？想。据《论语·子罕》，有一次，子贡忽然问他的老师：如果这里有一块美玉（有美玉于斯），咱们是把它藏起来呢（韞椟而藏诸），还是找个合适的人卖了呢（求善贾而沽诸）？

孔门师生之间的对话既然像打哑谜，不能就事论事，则子贡前面说的话也就不是要做买卖，而是在打比方。子贡的问题很清楚：一个人才，一个士（美玉），是应该隐居呢（韞椟而藏诸），还是应该从政（求善贾而沽诸）？这个意思，孔子当然懂，便飞快地说：卖了吧，卖了吧（沽之哉，沽之哉）！我这正等着卖呢（我待贾者也）！

而根据古代各种文献所记载，孔子自 35 岁开始涉足春秋各诸侯国家的政事肇始，一直到 68 岁回到故乡鲁国一门心思地专注教育为止，他一生中竟然有 33 年时间都花在了各诸侯国家中谋求当官和做官的奔波之中，所以说孔子首先应该是个政治家，然后才是一个知识分子。

但孔子自身的仕途却并不如意，尽管如此他还是希望自己的弟子们能够从政，所以我们仅仅从古代文献中所知道的，就有：子贡担任了鲁国的外交官，子路担任了蒲宰地方官，冉雍担任了季氏宰，樊迟担任了鲁国左师副将，宓子贱担任了单父宰，言偃担任武城宰，子夏担任吕父宰，公西担任外交官。可见作为知识分子，孔子对做官还是非常推崇的。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

官本位对中国人的心理文化的影响甚是深远，无论是传统文化的倡导还是现实中做官的利益，都让人对“高人一级”有着迫切的渴望。这种浓厚的官本位文化反映在职场生活中，无疑大大激发了人们晋升的需求。但传统的组织晋升渠道又过于狭窄，这就造成了“万人挤过独木桥”的局面，进而导致了晋升的混乱无序。因而组织应合理开辟晋升通道，让个体可以得到更多的职业发展机会，既提升个人能力也促进中国组织晋升体系的规范化。

二、职场政治破坏晋升规则

有人的地方就有政治，不管在哪里都会有职场政治。它是公司规章制度等显规则背后的隐规则，这种规则是不成文的，说不出来，藏在水面之下，是一些约定俗成的日常事务处理法则。公司政治是公司生活中的关键因素，是一种谁也无法忽略的更为隐秘也更有决定性的力量。

当职场政治遇上我们的“皇权文化”时，则给晋升的路又添加了一座大山。辛亥革命虽然已经把帝制埋葬了一百多年，但是直到今天，我们每个人的心中仍然潜伏着一个皇权专制的幽灵，一有机会就表现出皇帝的唯我独尊。在中国人的潜意识里，每个人都是皇帝，只要有机会控制他人，占有世界的欲望就会极度膨胀。我们每个人身上都有着皇帝的影子，可以套用一句王阳明的话：“在中国，‘满大街跑的都是皇帝’”。

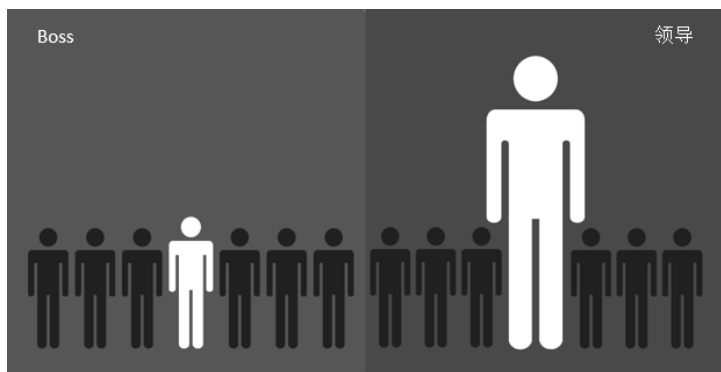


图 1-3(1) 东西方领导地位差异

中西方在用人方面是有差别的。从图 1-3(1)可以看出中西方思维差异下领导所处的不同位置，西方领导和下属相对来说是平等的，而中国的领导一人独大，中国组织的用人多取决于领导，所以我们要了解领导的用人方式。

领导用人有两方面的考虑：一方面，差序格局^①最大的特点是以“己”为中心。领导首先会替自己考虑，或者说是按自己的需要来考虑。谁是自己的人？谁是自己放心的人？谁是自己信得过的人？谁是自己手中的棋子？另一方面，站在自己与组织的角度权衡利弊。分析下属对领导本人的贡献、下属对组织的贡献、下属对领导本人的威胁和下属对组织的威胁。

① “差序格局”是 20 世纪 40 年代费孝通在其早期著作《乡土中国》中提出的一种理论，他把中国社会结构的特点归纳为“差序格局”，即“社会关系是逐渐从一个一个人推出去的，是私人联系的增加，社会范围是一根根私人联系所构成的网络”，“好像把一块石头丢在水面上所发生的一圈圈推出去的波纹”，“每个人都是他社会影响所推出去的圈子的中心，被圈子的波纹所推及的就发生联系”。人际关系“像水的波纹一样，一圈圈推出去，愈推愈远，也愈推愈薄”。

领导的用人心理大体上可以用如下加减法公式来描述：

晋升 $=f$ (个人收益+组织收益-对个人威胁-对组织威胁)^①

个人收益，即下属对领导的贡献。如让领导感觉良好、和领导有正常的私交、让领导感觉安全、维护领导的权威、把功劳记给领导、帮领导做事、为领导解决困难、和领导目标一致、共同成长等。组织收益，即下属对组织的贡献。如良好的业绩、对组织忠诚、维护组织的利益等。对个人威胁，即下属对领导的威胁。如顶撞领导、越位越权和越级报告、恃才傲物、骄傲自大，与上级争功等。对组织威胁，即下属对组织的威胁。如消极怠工、离职、“出卖”企业等。总之，领导会依据上述四个方面权衡利弊，决定下属的升迁。



【案例 1-3(2)】

换个视角看岳飞

岳飞在北宋末年投军，从 1128 年遇宗泽起到 1141 年为止的十余年间，率领岳家军同金军进行了大小数百次战斗，所向披靡，亲自参与指挥了 126 次战役，没有一次失败，可谓常胜将军！

1140 年，完颜兀术毁盟攻宋，岳飞挥师北伐，先

^① 详见刘平青。职场 360 度：职场中层的自我管理。北京：中国发展出版社，2011.3

后收复郑州、洛阳等地，又于郾城、颍昌大败金军，进军朱仙镇。宋高宗、秦桧却一意求和，以十二道金牌下令退兵，岳飞在孤立无援之下被迫班师。在宋金议和过程中，岳飞遭受秦桧、张俊等人的诬陷被捕入狱。1142年1月，岳飞以“莫须有”的“谋反”罪名，与长子岳云和部将张宪同被杀害。

仔细分析，表面上岳飞是与秦桧等人发生冲突，而实质上是与其上司高宗赵构之间的冲突由来已久。

首先，能人又是“牛人”，让领导不放心。绍兴七年(1137年)春，宋高宗允诺岳飞指挥除韩世忠和张俊以外的各军，大举北伐，却因张俊与秦桧的说服，取消成命。岳飞愤慨辞职，为亡母守孝。高宗派人请岳飞出山，岳飞坚辞不就。高宗一连发了三道诏书，拖了六天才把岳飞劝了回来。用赌气的方式来唤起皇帝的觉悟，大敌当前，摆明了是要挟皇帝。

其次，能人又是“名人”，让领导不开心。岳飞的部队所向披靡，每次收复河南失地，老百姓箪食壶浆，来慰问感谢，感谢的是岳飞，感谢的是岳家军。这里边根本没有皇帝什么事儿。试想，领导出钱，给职位，给资源，给任命，让你来指挥，而你成立的军队却叫“岳家军”，这不等于心里没有上级，没有公司，只有自己吗？

再次，能人又是“贤人”，让领导不安心。岳飞既不贪财，也不好色，还滴酒不沾。有人要送美女给岳飞，被他退回；年轻时岳飞喜欢喝酒，皇帝劝了他一次，他从此就滴酒不沾；皇帝要给他盖房子，他不要，

还说：“敌未灭，何以家为？”又说，“文臣不爱钱，武臣不惜死，天下太平矣。”这样一个不爱钱、不好色、不好酒、不置家产、不怕死也不贪财的人，图的是什么？难道图我的江山？这让赵构心里害怕。

绍兴七年(1137年)以后，赵构为了取得武将对“议和”的支持，特别赐予刘光世、张俊、韩世忠三大将新的封号和官爵，并提升岳飞为开府仪同三司。升迁本是件求之不得的好事，然而固执的岳飞坚决不接受，皇帝委曲求全，连下三道诏书，他才接受。在接受的同时，岳飞也连续上表，要求皇帝出兵北伐。不理解领导意图，确实有点激怒赵构。就在岳飞最后一次北伐前，赵构还反复叮嘱岳飞不可反击过界，北伐目的在于“有限反攻，以战求和，不要全线追击”。高宗的多重目的：一是不要招致强敌反攻，以乱议和大局；二是不要孤军深入，以防寡不敌众；三是防备岳飞积累太多政治资本，以威胁皇位。显然岳飞没有看到这一步棋，他一打起来就不回头，这完全与皇帝的旨意背道而驰。金兵对岳飞早已是闻风丧胆，就向宋朝放话要挟：如果要想议和，必须杀死岳飞，否则将吞并宋朝。

(资料来源：张兴旺. 岳飞传. 昆明：云南人民出版社，2011)

当职场政治碰上皇权文化，无疑将晋升规则搅得七零八落，很多明面的规则不管用，暗地里的规则变成了决定性的力量。这种不透明的晋升规则无疑加大了人们晋升的难度，费时费心费力，无形之中消耗着组织的资源与活力。从上面的案例中可以看出，岳飞确实是有能力之人，然而当他的影响力太大时，让领

导赵构感受到了太大的威胁，权衡利弊之后，岳飞不止是“被开除”，而是被彻底除掉了。所以在职场中，要时刻注意让领导感到安全。

三、缺乏职业规划，表里不一

在中国的职场生活中，员工层面与组织层面存在的一些通病，也致使晋升任重而道远。首先，员工层面，虽然官本位文化激发了晋升欲望，但对于具体的晋升路径却是模糊不清的，员工自身缺乏清晰的职业规划。同时，组织层面也存在着诸多表里不一的现象，特别是承诺和行动的不一致，极大地损害了员工的积极性，一定程度上阻碍了晋升渠道的顺畅。



【案例 1-3(3)】

迟迟等不到的加薪

某天早晨，A 公司的研发部刘经理和往常一样，到达办公室之后首先开始处理邮件，刚打开收件箱就发现居然有 5 封申请辞职的邮件，发件人均是部门两年半前招的研究生，现在基本已是各个科的业务骨干了。这 5 封辞职邮件发出时间均为前一天晚上，并且发件人又恰巧都是同一年进入公司的硕士研究生，暗示着这肯定不是凑巧的个人行为，而是一个不大不小的集体辞职事件，这个事件一下让刘经理措手不及，变得眉头紧锁起来，心情也变得十分复杂。

首批研究生入职，前途灿烂

时间倒退回两年半以前，A 公司是该市一家大型的制造业民营企业，为了弥补研发上的短板，公司调整人力策略，从这一年起首次招入了 6 名硕士研究生，大力加强技术力量的培养。为了招纳这 6 名硕士研究生，公司给出了有吸引力的薪酬，相对于本地区能给出的硕士生一般薪酬要高 15%~20%，免试用期直接拿转正工资，免去 4 个月到各部门的轮岗，同时许诺好的发展空间、收入增长空间、好的住宿条件(免费带空调、电视套房的单人间)等一系列优惠条件，增加吸引力。

首次调薪未果

研究生们刚参加工作，热情都很高，加上部门的同事很照顾，所以工作得比较开心。第二年，涨工资的月份到了，发工资日研究生们高兴地去看各自的工资卡，结果却大出所料！所有研究生的工资和上个月一样一点都没涨，而本科生们全都涨了！这让研究生们诧异了，是公司把我们搞漏了，还是我们工作得不好？于是集体去找部门刘经理。

部门刘经理说道：“对于毕业生头 3 年调薪多少还是要去问人力部门，3 年之后我这边才能给出调薪多少的建议。但是你们在部门的表现我这边都是打了高分的哦！”

听完刘经理的话，研究生们又集体去找人力资源部门的张经理，他们简单说明了来意之后，张经理说道：“我十分理解各位的想法，但公司是有自己的原因

的，主要是之前没有跟你们沟通清楚，现在趁这个机会正好和你们讲清楚这个事情的来龙去脉。”接着张经理又继续说道：“主要的原因是两个。其一，研究生的入职工资本来同社招的工程师级别一样，但是定得要低一级，正常也是有试用期、过后再涨一级的。后来是兼管人事的常务副总拍板对研究生要特殊对待，直接定高一级工资并免试用期，所以这一级工资不是没给你们涨，是入职的时候就涨了。其二，是因为你们没有试用期，而试用期是没有效益奖的，相当于你们和本科生们相比还多了4个月的效益奖。所以希望大家考虑下公司的立场，不要再有什么不满情绪。”

这样一讲，研究生们都不好意思再要求什么了。事情也就这样草草地过去了，研究生们也回去安心工作去了。

再次调薪未果

时光如梭，又到了下一年1月调薪的日子。研发部的研究生们去查了各自的工资卡，回来再一碰头，发现结果和上一年还是一样的，工资一点也没涨，而本科生工资照常又涨了一级。这种情况让他们实在是摸不着头脑，这又是怎么回事呢？商量之后同样开始了去年一样的过程，先集体找部门经理，答复和上一年也大致相同。同样人力资源部的张经理先表示理解，然后又开始了解释。原因如下：你们是公司第一批研究生，原来我们没有招过，对于你们没有完善的政策，当时初步定的是按社招的工程师待遇，后来人力资源部内部开会决定的也是按社招的工程师级别来算，由于

算成社招了，调薪就由各自部门负责，本年度没有调薪，估计是没有收到从部门来的调薪申请，最好回部门问一下。

研究生们又回到部门询问，部门经理答复是这个决定在人力资源部门通知时已经过了时间了，部门名额已经提交并且满额，不可能再操作了。这样来回折腾了几个回合，最后人力资源部门和研发部门经理集体和研究生们开了一个会，首先说是他们沟通失误造成的时间已经来不及了，今年的调薪过程已经过了，不好再补。会上明确了接下来的调薪由研发部负责，明年一定考虑你们的调薪要求。再加上今年研发部的工作做得不错，研发部的年终效益奖是给了最高的15%，比其他部门正常的9%要高出6%，也是对于你们作为研发部门的一员的补偿和奖励。这样，研究生们调薪的事情又不了了之了。

调薪三遇挫折

又是一年过去了，到了1月份，研究生们再去看工资时，相同的一幕再次发生了。为什么每年都是这个结果？这次他们直接去找部门刘经理，问为什么没涨工资，刘经理一脸苦闷地解释了原因：“部门加薪的比例是有限的，今年比例是不超过20%，很难平衡，有很多老同志好几年才轮到加工资，你们这个集体有6个人，如果都加其他人就没有机会，只给你们中间的一两个加又不好，所以就都没加。今年只能再反映看看，但估计加薪可能性不大，明年我们部门多争取点指标给你们，争取都至少加一级工资。”

研究生们实在是难以忍气吞声，于是直接和主管副总反映了情况，过了几天结果出来了，研究生们加二级工资。但情况不一样的是，本科生们也又加了一级工资。给出的理由是奖励大学毕业生为公司这几年发展作出的贡献。怎么情况发展得老是出人意料呢？其中5名男生对于公司这种一而再、再而三的不合理安排实在是忍无可忍，于是就一同提出了离职，仅剩的女生小朱随后也提出了离职。

（资料来源：杜慕群. 管理沟通案例. 北京：清华大学出版社，2013）

可以说案例中的情况在职场中并不少见，招聘的时候对员工承诺各种具有诱惑力的福利待遇，然而等入职以后却难以实现，用人是嘴上一套、实际一套，让员工觉得被骗了。这种情况主要是企业缺乏对员工职业规划的重视。虽然说职业生涯规划是员工个人的事，但是，员工是组织的构成单元。所以，员工的职业生涯规划应该纳入组织管理的一个重要组成部分。对于企业来说，实施切实有效的员工生涯规划也能有效开发现有人力资源，是提高企业竞争力的利器。

职业发展通道是指组织为员工设计的成长和晋升的管理方案。具体来说，职业发展通道是员工在企业中所经历的一系列结构化的职业变换。职业发展通道分为纵向职业发展通道和横向职业发展通道。前者主要表现为职务的晋升及相应的薪酬福利水平和地位的提高，后者是对纵向职业发展通道的辅助与补充。



【案例 1-3(4)】

株机公司：以企业发展为根本，打造创新人才培养平台

中车株洲电力机车有限公司(以下简称株机公司)目前拥有员工 1 万余人。其中,中国工程院院士 1 人、享受国务院政府特殊津贴 10 人、外籍技术专家 3 人、外籍员工 320 余人,拥有核心管理、技术、技能专家 170 余人、博士生 18 人,本科及以上学历占比近 40%;教授级高工 62 名,中级及以上职称者占比近 50%;高级技师 130 余人,技师及以上占比近 10%。株机公司为每一位员工提供了适合自身素质和能力的职业发展通道,打造了创新人才培养平台。

为满足不同职位、不同职业周期的员工在整体职业生涯发展过程中有充分的晋升机会和广阔的发展空间的需求,实现组织与个人互赢共荣的目的,株机公司以淡化官本位思想、强化专业能力提升为导向,设置“行政管理”和“专业技能”职业生涯发展“双”通道。依据株机公司职业生涯发展通道设置原则,经营管理、专业管理、市场营销、工程技术和技能操作 5 个职类、21 个职群和 100 个职种的所有职位,全部无缝对接并嵌入相应的职业生涯发展通道。表 1-1 为公司职业生涯发展通道与职业发展等级一览表。

表 1-1 株机公司职业生涯发展通道与职业发展等级一览表

通道类型		职业发展等级	职业经理通道	专业通道
层级	等级			
A	A1		公司领导班子成员	首席管理专家
	A2		高管成员	管理专家
B	B1		高级职业经理	资深主任管理师
	B2		职业经理	高级主任管理师
C	C1	后备职业经理 (虚拟设置)		主任管理师
	C2			高级管理师
D	D1			管理师
	D2			助理管理师
E	E1			高级管理员
	E2			管理员

注：表中仅列出职业经理通道与专业通道，其余 3 个职类通道由于篇幅限制省略

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

员工获得职业晋升是其自我价值的提升在组织中的具体体现。组织应当为员工提供职业发展通道。有序的员工职业晋升，是要将岗位需要与人才发展有机地结合，这才是有效的晋升管理。因此，科学、规范的员工职业晋升设计，健全的员工职业晋升体系是实现组织内部员工有序晋升的重要保障。我国的组织在员工职业生涯规划方面关注过少，任重而道远。

自我驱动，与公司共同成长

一般来说，随着公司和员工的发展，双方对彼此的要求也与时俱进。因此，公司对员工的优劣区分是分层次的。

1. 刚开始，肯做事就行，人力成本最好别太高，能力一般即可。

2. 业务开展一段时间后，员工的业务水平跟不上岗位要求的业务水平，所以，需要花多一点的人力成本，需要一个能力较强、有协作能力、有社交能力、听话的员工。

3. 公司的发展对该岗位的业务能力的需求继续增加，所以追加更多的人力资本，需要对专业精通，有良好的敬业精神、高尚的职业道德，在社会有一定的人脉关系、情商高、心态健康、综合素质好的员工，懂管理与培训的员工。

4. 公司再次发展的时候，员工除了需要满足条件3以外，还必须有丰富的从业经验、渊博的知识和良好的大局观，擅长规划和预测，精于统计与分析，有精确的判断力、决断力，勇于承担责任。

5. 极品的员工：公司的事业就是我的事业，公司的未来就是我的未来，公司的利益就是我的利益，公司的损失就是我的损失，公司是大我，我是小我，我的最大价值体现在公司最大社会价值的实现。

6. 总经理级的：完全不需要上级、同事、合作伙伴……各类组织进行监督、敦促、安排、指挥、考核，一切工作都是自我驱动的、全自动化的。

为了跟上公司的步伐，要与公司共同保持进步，才能不被淘汰。时刻对比一下公司的发展，看看自己是否有所进步吧！

第二章

晋升前沟通巧技能



晋升是一项系统的工程，既需要做好每个环节，也需要晋升前中后各个环节间紧密配合。晋升前，个体要通过自我沟通加强资源储备，通过向上沟通争取上司支持，通过了解沟通系统明确晋升路径。三者相辅相成，进而为晋升奠定良好基础，促进晋升目标的达成。

个体希望在组织中晋升时，需要处理好晋升前的各类事项，熟知在组织中晋升前应做及不应该做的事，尽量规避不应该做之事。

应该做	不应该做
<input type="checkbox"/> 有可靠信息来源	<input type="checkbox"/> 不能明要位置
<input type="checkbox"/> 降半格认清自己	<input type="checkbox"/> 不能明显树敌
<input type="checkbox"/> 分析优势与劣势	<input type="checkbox"/> 不能太张扬
<input type="checkbox"/> 理性看竞争格局	<input type="checkbox"/> 不要有硬伤
<input type="checkbox"/> 评估概率后出牌	<input type="checkbox"/> 不能不沟通
<input type="checkbox"/> 有详细周密计划	<input type="checkbox"/> 不能总认为自己最合适
<input type="checkbox"/> 高人指点细行动	<input type="checkbox"/> 不要抱100%期望
<input type="checkbox"/> 让自己有意消失	<input type="checkbox"/> 不要寄希望于某个人

图 2-1 (1) 晋升前应该做与不应该做的事

第一节 晋升前，做好自我沟通

一、认清自己

个体进入组织工作，适应组织的工作环境与节奏，解决生存问题后，就需要考虑个体的成长即晋升。但绝大多数个体对于晋升是只知其表，不明其内涵以及如何才能开展有效的个体晋升管理，因此常常在晋升前失去了章法，难以把握晋升机会。

组织内的晋升是在一群优秀的员工中选拔出一个，因此每次晋升都是一次竞争，要在竞争中脱颖而出，首先需要对自己有清醒、清晰的认识，自我的性格、长处、劣势、与岗位的匹配度等都是个体应着重加以思考的方面。在评估个人优势与劣势时，个体容易陷入个人偏见误区，将更多的目光聚焦于自己的优势而刻意忽视自己的劣势，以至劣势越积越大而变成晋升的绊脚石。个体应该认识到，每个人都有优势和弱势两个方面，对待优势，需要进一步加强并发挥，形成自己的核心竞争力；对待弱势，也不要逃避或自卑，应认识到个体间的差异，在掌握必备的技能后学会在差异中接纳自我、完善自己，做到扬长避短。



【案例 2-1(1)】

潜伏——副站长之争

李涯、陆桥山同属中校，按职级晋升副站长当属他俩中其一，但最终却偏偏选择了当时为少校的余则成。这当然有编剧的成分，但当对这三个人仔细思考时，就能发现该副站长当为余则成。

陆桥山，中校。按资历，在天津站他仅次于站长，是服务年限最长的“二把手”，工作能力较强，在天津站有较强的人脉关系。最让他依仗的当属其在保密局的一个关系，保密局的关系可以为站长带来极大的利益，考虑到利益，就连站长夫人也支持陆桥山。综合以上几点，陆桥山认为该副站长职位非他莫属。几次与站长沟通，都是直接向站长声明“希望担任天津站副站长，以帮助站长分担工作压力”。但站长却认为陆桥山野心太大，是他控制不了的下属，故迟迟不给其答复。

李涯，中校。性格上的火爆脾气是李涯晋升的软肋，也正是由于性格的原因，李涯在工作中曾出现过重大纰漏，导致处处遭陆桥山歧视，双方有着明显的敌对情绪。李涯深知自己晋升无望，故将全部精力放在与陆桥山扯皮上，目的就是不让陆桥山当上副站长。甚至为了阻击陆桥山，宁愿支持当时仅为少校的余则成。

余则成，少校。按理副站长当属陆桥山或李涯其中一位，因为余则成职级上比二者矮一级，但余则成

在天津站人际关系最好，且深得站长赏识，而且在南京有关系。且仅仅用了三天就逮捕一名逃犯，余则成仅仅是说了一句话“这都是站长精心布局的结果，则成仅仅是执行了站长的安排”，将功劳献给了站长。因此站长很快为其申请了中校，然后就顺利当上了副站长。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

陆桥山在资历、能力和人脉上都有着巨大的优势，这无疑是其晋升的重要砝码，然而，他只看到了自己的优势，却没有及时弥合他和站长之间的关系，让站长对他的猜忌之心渐长，最终在晋升中败下阵来。同样的，李涯着重关注了自己存在工作失误的纰漏，却没有去挖掘和发挥自身优势。相反，余则成则将与站长之间的人际关系发挥到最佳，同时积极建功以弥补自己在军衔上的不足，最终成功实现了晋升。

二、自我匹配

在充分认识自己的基础上，个体就需要根据职位来进行自我匹配，只有个人与岗位达到良好的契合状态，晋升才能起到事半功倍的成效。人岗匹配，首先需要了解自己想要晋升的岗位所需要的能力和专长，反省自身的能力是否与之匹配；其次，要明确晋升岗位的未来发展空间与自己的职业发展规划目标是否一致，如若不一致，能否找到一个平衡点；最后，如果晋升的岗位在以上两点都与自己的能力和发展需求存在较大的分歧，那个体可以考虑寻找更适合自己的晋升岗位。



【案例 2-1(2)】

竞 岗 风 波

小强于 1994 年从大学毕业后,通过选拔来到对口的武汉某区水利局 A 科担任科员。在 A 科锻炼了半年后,由于工作努力、出色,小强很快就被 B 科室借用从事调研等文字工作,凭借好文笔、极强的沟通能力、高悟性和谦虚低调的作风得到重用,并于 1997 年初晋升为副科级干部。

1998 年元旦前后,单位内部传闻,A 科副科长、C 室副主任两个岗位空缺已久,可能要搞一次竞争上岗,但具体怎么竞争,小强没有经历,也不方便去问他人。春节放假前,办公室组织年会,小强和 A 科老科长住同一房间。出于老上下级关系,夜聊的时候老科长又提醒小强为即将开展的竞岗做好准备。小强很珍惜这次机会,也非常感谢老科长的关心,但对于竞争哪个岗位,小强却颇感疑惑。

对于 A 科,小强工作过半年,无论是工作流程还是人际关系,都相对熟悉,按理说应该竞争 A 科副科长之职,但小强在对自己各方面能力剖析之后,却感觉自己并不太适合 A 科,主要是 A 科更偏向于对外联络,需要跟各方打交道,而沟通的主要方式就是喝酒,但小强既不喜欢喝酒同时酒量也相对有限,所以这看似一个小问题,但若不加以重视,却会导致小强在接下来的职业生涯中无所适从。相比之下,C 科室比较偏重于研究能力,这对于一直都在积极学习相关专业

知识，想要提高自身知识水平的小强来说，无疑是一个不错的选择。

百般权衡之下，小强最终是选择竞选 C 岗，并凭借自己长期积累的知识、对专业发展的独到见解和系统而有针对性的工作计划，成功晋升。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

案例中，小强清晰地对自己进行了人岗匹配，清楚地认识到自身能力与 A 岗的职位需求不相适应，而 C 岗的职位更符合其对于未来职业发展的追求，因而选择了竞选 C 岗。这种明确的自我界定，最终帮助其竞选成功，同时也有助于小强接下来更好地融入和投入到 C 岗的工作中去。

三、放平心态

在晋升机会面前，兴奋紧张也是应有之义，但要保持适度，要学会调整自己放平心态。晋升作为一种博弈，是个体与组织之间、个体与同事之间的博弈。既然是博弈就有概率，因而一方面平静心情利于更好地进行晋升准备，从而以清醒的头脑布局下一步的工作，以高效的执行力迎接更多的任务；另一方面也应认识到晋升过程中存在着诸多的压力，晋升的结果也存在着许多不确定性，没有把握十足的晋升，但有可进可退的心态。可以说晋升面前，心态甚至高于能力，唯有心态放平，做事才能顺畅，周围的资源才会逐渐向你聚集。



【案例 2-1(3)】

明白自己的位置

初到天津站的余则成只是一个小小的少校，跟马奎和陆桥山都隔了一级。马奎受站长之命帮余则成安排新居时，曾酸溜溜地对余则成说：“果然是站长的学生，就是厚爱有加啊！”余则成知道自己深受站长照顾，由此就很容易引起同僚妒忌，所以连忙说道：“唉，我的老哥，你们都是中校，我一个少校，我明白自己的位置。”马奎满意地说：“聪明。”

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

余则成虽然在军衔上矮了一级，但也是屡立战功的，加之站长厚爱，其在晋升中也不是毫无希望之人，但他却懂得放平心态，这种放平心态既是对内也是对外的，于自己而言，放平心态有助于抛开得失之心，更好投入到工作中；对外界而言，放平心态有助于减少对你的忌惮和攻击，无形中减少前行的阻力。



【案例 2-1(4)】

“鹤立鸡群”

小张是公司的一个小职员，每天工作兢兢业业，总是能够把自己分内的事情做得比较好。一次意外，小张的上司(部门主任)因为身体不适住进了医院，并且需要休养一段时间，所以公司领导决定，重新选举

产生一位主任，并且考虑到业务的关系，决定在现有的人选中挑选。这下子整个办公室都炸开了锅，大家都为争取这个机会而开始了激烈的竞争，明争暗斗在所难免，甚至有的人还动了歪脑筋，开始走后门，被拒之后又开始想另外的办法，可唯独小张对这个没有太大的兴趣，稳坐钓鱼台，该怎么做还怎么做。同事们都觉得很奇怪，但是都忙于自己的事情而没有理会他。

不久之后，主任的人选决定出来了，小张当选。而原因很简单，小张成熟稳重，能够做好分内的事情，并且最重要的一点是耐得住寂寞。就在家人为小张举行成功宴的时候，小张道出了实情：他其实也很想参与竞争，但是他懂得竞争并不一定要挤进“潮流”之中，那样自己的才华容易淹没在同事之中；相反，如果忍耐一下，让自己的形象和同事们的形象完全区分开来，那么就有一种“鹤立鸡群”的感觉，领导们很快就可以看到自己了。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

正如小张所说，他如果跟其他同事一样奔波拉关系、走后门晋升，到头来可能也是竹篮打水一场空。关键时刻，懂得放平心态，专注做好本职工作，反而会有意料不到的收获。

四、积极准备

晋升不仅仅是头脑中的想法、比较、匹配等，更

是扎实的行动。只有进行切实可行的准备，晋升才有可能转化为现实。积极准备，既要滴水不漏地做好分内工作，同时也要学会给自己“升值”，这里的“值”既包括资历、职称，也包括事业所需要的各方面的经验和能力。职场之中的许多人可能有这样的心理：老板不重视我，我的能力没有发挥的余地。其实，不是老板不重视你，而是你的能力和经验还没有提升到相应的档次。这时，如果你能够明白“先升值，再升职”的道理，就能够踏踏实实地最终取得晋升。



【案例 2-1(5)】

晋升前的积极准备

李锐在一家刚成立 1 年的机构工作，同批入职的十余个工作人员在入职 1 年后竞聘 5 个不同部门的部门负责人岗位。竞聘方案和规则提前进行了公布。因为大家都是刚刚入职一年的新人，年龄相仿、起点基本相同、接触的业务虽然有分工不同，但都涉及不深、依然可以通过此次竞聘选择转到心仪的岗位工作。

李锐在分析其竞争格局时，认为其优势在于：有工作经验，对工作比较上心，有责任感，上一年的工作完成得还不错，也和领导交流过工作想法和心得建议。因此，在仔细阅读了竞聘方案，明确了时间、地点、考试流程，装好笔试用具、思考好面试着装之后，李锐认真地完善着竞聘的准备工作。在报名截止公布名单后了解竞争对手情况，再次认真规划自己的晋升

计划，撰写了一份工作总结作为竞聘演讲。现在回过头去看，李锐很庆幸自己当时的额外努力，不然错过了这一次的竞聘机会，真是不知何年何月才会再有机会晋升。而且如果当时没有竞聘成功带来的地位上的提升，也不会有更高的眼光来看待问题，整个人也都不一定会像现在这样上进，努力希望多学知识、多长见识、多受锻炼。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

俗话说“临阵磨枪不快也光”，晋升前不仅要学会给自己“升值”，同时也要积极准备晋升中所需要的各种资料，富于煽动力的演讲、清晰明确的工作计划等都会给你的晋升加分。

第二节 晋升前，主动向上沟通

一、了解你的上司

对于职场上的人来说，必须认清谁才是你升职路上的主导者。上司的作用是非常明显的，在很大程度上决定了员工的晋升。上司通常是组织选择的，代表组织的意志，具有权威性。我们有时候难免会被安排

在一个与自己性格不合的上司手下工作。然而，我们作为企业员工并不能选择和更换上司，要么认真工作，听其摆布，成为上司的“奴才”；要么离开公司，摆脱束缚，做一个性情中人。这都不是长久之计，都不利于自己的职业发展。但如果可能的话，我们应当做一个各种类型上司都喜欢的部下。这就需要去进一步了解你的上司，明确上司的类型，从而有针对性地展示自我、主动沟通。



【案例 2-2(1)】

了解你的上司

了解上司需要先问问自己下面这些问题：

——你的上司是个什么样的人？

你的上司是个只愿把握大局的人，还是个事无巨细皆不放松的人？如果你向一个只愿把握大局的人汇报一大通细枝末节，那么你俩很快就都会烦的。你也许会认为你对某项工作是如此殚精竭虑，而你的上司却漠不关心，其实这样想就错了。一位只愿把握大局的领导会认为你该把所有基础工作都做好，而他只注重结果，否则对方就不会信任你。如果你早些了解头儿的个性，你俩的合作就会愉快得多。

——你是否在帮助上司达到目标？

如果你清楚地知道你的上司想要完成什么任务，你最好能帮上忙。了解那些特别的目标将有助于你更好地掌握部门的发展方向。通过这些信息，你就能采

取前瞻性措施来帮助你的上司达到目标，上司也就会视你为部门中有价值的成员，那么当其升迁时，你也会跟着得到提拔。

——你对上司寄予你的期望是否了然于胸？

实际上只有为数不多的幸运者会被上司寄予期望，并为他们勾画目标。所有人都努力想成为其中一员。如果你的老板是个注重细节的人，你就该简要地写下你认为对方对你的期望是什么，然后送给对方去征求意见。而如果你的上司是个一见纸条就眼晕的人，你最好就你在部门中的作用和责任，同对方非正式地聊几次。要记下聊的内容以便经常查阅，并确保你在帮助上司实现目标。

——你是否竭尽全力地使你的上司和部门都显得很出色？

要知道，如果你的上司显得出色，那么你也会显得出色。你该随时随地想办法使你的上司显得出色。如果你有什么能改善部门工作的主意，一定要让上司知道。但务必私下去谈，且不要与对方发生冲突。如果部门工作得到了改善，你就会得到更多的信任，那对你的事业只有好处。

只有在了解上司的基础上，才能够投其所好。余则成就是摸清了站长的所好，从而一步步地向站长示好。相反，李涯却没有摸清站长的喜好，在天津站里，他是最考虑“党国利益”的人，为工作废寝忘食、鞠躬尽瘁，只可惜他上司的视线在别处，完全忽略了他

的忠诚。当然，投其所好的过程中也要学会保持自我，如果你不顾缘由地一味附和，领导会觉得你毫无主见，反而容易引起反感。如何拿捏就要根据实际情况来揣摩了，但要记住：不可完全反驳，不可完全赞同。

二、主动展示自己

（一）让上司了解你

中国人常说，千里马好觅，伯乐难寻。其实千里马如果可以主动出击，那么伯乐就不那么难找了。作为下属，要想得到上级的重用，必须学会展示自己，让上级了解自己，让上级成为自己的伯乐。只有积极主动地展示自己，在上司那里“刷脸”成功，才能为自己赢得更多的机会。



【案例 2-2(2)】

了解你才能重用你

叶某善于与人打交道，为人慷慨大方、乐于助人。毕业后，叶某到某公司任职，任职期间他首先想到的是如何与上级良好地交往，赢得上级的赏识。他向周围同事打听上级的喜好，在得知上级为人保守后，就总是以循规蹈矩的形象出现在上级面前。

后来，叶某又发现上级是个铁杆球迷，于是他就花了很长的一段时间来了解足球，然后时常邀请上级一同观看电视直播。每次，叶某和上级单独相处的时

间至少有一个半小时，叶某可以好好地在上级面前自我表现一番。此举奏效，在交往中上级渐渐放松了心理防卫，与叶某成了朋友。

经过一番交往，上级也逐渐地了解了叶某身上的优点，在工作中对他予以重用。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)



【案例 2-2(3)】

低调而张扬的余则成

余则成，低调内敛，不事张扬，这往往是观众对他的第一印象。但其实余则成也是一个善于表现，有着积极表现欲的人。特别是在站长面前，余则成可谓是竭尽全力地抓住每一个可以表现的机会，抓住逃犯季伟民，又顺便替站长捞了一笔，这都让站长欣喜不已，最终因为站长的提名，余则成顺利地晋升到中校。

反观李涯，刚到天津站时说服站长让余则成去策反共产党员，以试探余则成的底细。最后露脸不成，却露了屁股。其实表现欲不是“出风头”，不成熟、不稳重的自我表现，就会让自己像李涯一样处于尴尬的境地。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

余则成与李涯的对比告诉我们，表现自我也要掌握一些方式方法，如依据面谈的对象、内容做好充分

的准备工作，语言表达自如，掌握适当的时机等，都会帮助我们逐渐形成自己的特色，最终得到上司的注意与赏识。

（二）让上司看见你在做事

个体在组织工作过程中不仅要有良好的业绩，更要让领导知道个体业绩好。要学会顺理成章地展示自己的“功绩”，而且不露痕迹地让人注意到你的才干，这比敲锣打鼓地自夸效果更好：一方面要让上司看到你本职工作做好，比如你把一件事做得完美时，记得一定要向上级汇报，不要以为上级什么都知道，只有把事情讲明白，才能够让上级对你的能力有更全面的了解；另一方面也要创造机会积极展现自己，如公司的一些会议，正是显示才华的好机会。如果在讨论中你能够花时间认真思考，提出一些颇有建设性的意见，老板自然会对你另眼相看。



【案例 2-2(4)】

业绩突出却得不到提升

王越是某私企的销售主管，在工作的几年中他的销售业绩一直位于前茅，并且销售业绩也是屡创新高。他不但是位销售高手，而且能很好地整合自己的团队，团队成员的销售能力也是逐步提高，他带领的团队表现很出色。尽管王越业绩很突出，但是他平时都忙于工作，很少有时间与上级沟通交流。在最近的一次人事升迁中，他的直属上级经理推荐了另一个业绩

和能力都不如他的人担任副经理的职位，王越一直想不明白为什么被选择的不是他。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

王越的案例充分告诉我们，光有业绩是不够的，还要学会展现出来。如同余则成那般，每件事都做到站长的眼皮子底下，晋升也将是预料之中的事情。

三、学会与上司沟通

会说话的人，让高不可攀的领导对你举手称赞、让冷若冰霜的领导和你笑成一片、让趾高气扬的领导对你倍加重用、让倍加精明的领导给你晋升加薪。如何说，领导才愿意耐心听你往下说；如何听，领导才愿意对你多说心里话。职场竞争激烈，想要引起领导注意，不能单靠默默地完成有限的工作任务，懂得和领导进行高效沟通，才能让领导觉得眼前一亮。同样的努力想得到最大的收获，其中关键点是看你会不会说话，是否善于和领导沟通。它能让你百倍的努力得到千倍的回报。学会和领导说话是职场人士工作中的一门必修课。掌握与领导沟通的诀窍，能使你更容易理解领导的意图，更好地执行领导下达的任务，成为领导的左膀右臂。

(一)沟通要主动

“沟通则通，不通则痛”。之所以说与上司的“沟通”很重要，是因为通过主动沟通才能使你的上司了解你的工作作风、确认你的应变与决策能力、理解你的处境、知道你的工作计划、接受你的建议，这些反馈到他那里，

才能保证上级心中有数，对工作放心。同时上级还可以根据你的反映情况给予你更多的指导，甚至还会提供相应的资源。让他能对你有个比较客观的评价，并成为你日后能否提升的考核依据。余则成经常与站长沟通工作、生活中的事务，而且一向是“老师”、“老师”地叫着，把“学生驽钝”、“老师指教”等挂在嘴边。



【案例 2-2(5)】

不沟通的结果

小文从名校博士毕业后，回到了家乡，凭借着优秀的学历背景、丰富的专业知识和专业素养，被爱才的市中心医院院长破格调到医院的重点实验室，临床与科研两不误，对于小文的未来发展大有裨益。可以说，这份调动很大程度上得益于院长的爱才惜才之心，但小文却并没表现出对院长的感激之心，见到院长也只是简单问候一声，有时因为怕麻烦甚至是看到院长走过来后反而绕着走了。平时也很少与院长或实验室主管领导沟通。小文以为凭借着自己突出的能力，不需要主动沟通，领导也会对自己嘘寒问暖，自然也会给自己评上职称，但一年后，小文便遭到了打击，学历不如他的其他同事都纷纷评上职称，却唯独没有小文。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

在中国含蓄文化的影响下，虽然领导不喜欢个体直接要求晋升，但领导更不喜欢不善沟通的个体。个体晋升前的大忌就是消失在领导的视野范围内，不与

领导沟通。晋升前，应与领导适当沟通，让领导知道自己的晋升意愿与目标，假如太含蓄，自己不说，领导并不一定知道个体有晋升意愿。

（二）沟通要把握细节

沟通系统就是由一个个细小环节构成，细节反映沟通是个体的专业水准，在沟通系统过程中，细节犹如机器的关键螺丝钉，一旦散落，机器会崩坏。一个优秀的个体，要注意看到细节，事成于细。



1. 带着方案沟通

需要和上级沟通的时候，也要尽早沟通。在向上司求助或提出问题前，一定要自己先思考，只会提问题而不能给答案的下属，没有上司会喜欢。但也要避免擅自做主，每次至少带着两个以上的方案来和上司

沟通，必要时可以提出来供上司选择。下属要带着解决方案去找上级，和他讨论几个大的困难，再告诉他有几个解决方案，并把各自的优劣分析给他听。而且，上级接触的信息和资源比较多，有可能提出更多的解决办法。如果问题出现了没有及时上报，就会耽误解决问题的时间。

2. 学会换位思考

站在对方的角度、立场、层次来分析自己，看看在对方的心目中，自己有什么问题，才能更理解沟通者的反应，并做出相应的调整，以获得对方的支持。用对方熟悉和爱听的语言表达自己的需求，这就需要了解对方，使用他们容易明白的词语，来表达自己的思想或任务，以更好地促使他们的理解与支持。表达的结果不在于自己讲了多少，而在于对方接收到多少。

3. 寻找合适的时机

选择沟通时机非常重要，有的时候，这正是沟通能否顺利进行的关键。通常，正式的场所说正式的事，非正式的场所说非正式的事。正式的场所只有在有需要的时候，才讲非正式的问题，非正式的场所讨论正式的问题，也要看时机和气氛。

要选择合适时机的另一个原因是，情绪也会对沟通产生重要影响。大部分人在情绪低落时，不愿意沟通，而在心情愉快时，更能够倾听和理解别人的表达内容。在沟通时做一点调查，观察一下沟通者的情绪，选择在对方心情好的时候沟通，事情就会变简单多了。

4. 注意上司的体态语言

上司说话时，不看着你，这是个坏迹象，他想用不重视来惩罚你，说明他不想评价你；上司久久不眨眼盯着你看，表明他想知道更多情况；上司友好地、坦率地看着你，甚至偶尔眨眨眼睛，则表明他同情你，对你评价比较高或他想鼓励你，甚至准备请求你原谅他的过错；上司用锐利的眼光目不转睛地盯着你，则表明他在显示自己的权力和优势；上司只偶尔看你，并且当他的目光与你相遇后即马上躲避，这种情形连续发生几次，则表明面对你，这位上司缺乏自信心。



【案例 2-2(6)】

余则成靠察言观色稳占先机

天津站组建之初，站长号召下属把家眷们都接过来，共同享受一下“胜利果实”，马奎、陆桥山二人先行动，太太们不久就到了天津站。站长设宴为她们接风。席间，站长给太太们敬酒，他端起酒杯起身时，站长太太突然提及打麻将，女人们的注意力就都拐了弯，一起讨论打麻将的打法去了。此时站长空举着酒杯站在一边，笑容就凝固在了脸上。机敏的余则成立刻看出了站长的不高兴，连忙解围：“太太们，站长还等着敬酒呢”，一句话又把话题给站长转了回来。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

仅仅从这个小细节里，我们就可以得知为什么站

长虽然屡次怀疑余则成，可还是舍不得彻查他。因为这样一个“贴心”的下属实在难得。



【案例 2-2(7)】

从无人问津的休闲助理到老板身边最重要的人之一

在公司中，助理也是分级别的，初来乍到刚刚入行的助理的作用跟秘书无异，无外乎是订机票、酒店，做好会前准备、会议纪要等，虽然过得比较舒服，但公司的决策基本碰不到，也就是说基本上属于边缘中人。但也有一类助理，他们很少在简单事务上过分关心，他们把精力更多地聚焦在如何把公司里发生的与业务直接或间接相关的事情按照轻重缓急、有层次、有逻辑地汇报给老板，把老板需要传达给下属的真实意图巧妙地因人而异地转述给需要接收指令的人，他们在老板做决策前把所有业务资料分类整理好并标注重点，他们在老板签字前提醒老板可能出现的漏洞或风险等。虽都是老板助理，但后者则是老板的“贴心小棉袄”，是老板最信任的人之一，层级相当于公司副总级别的助理，隶属于公司管理层。

肖冰就是这样一位通过向上管理成功转型的人，她将自己从无人问津的小助理转型为一人之下、万人之上的重要助理，她向上管理的心得可以为职场人士提供借鉴。

第一，有一颗挑战极限的心，变不可能为可能。肖冰性格中有一种不服输的劲儿，虽然做的是初级

助理的工作，但她很早就确定了挑战助理岗位的“塔尖”，为此她时刻保持好奇，时刻准备挑战工作中的难题。

第二，“拿来主义”，获取一切所需的信息，利用碎片时间，持续学习。作为老板的助理，最大的受益之处便是能在第一时间获得关于公司的最新消息，有了足够信息之后，你便可以把信息进行筛选、加工整理，不懂之处可以请教老板。你需要把信息加工成知识体系录入你的大脑，一旦老板需要的时候你可以及时输出，这便变成了你的本事。

第三，把老板看成恩人。把老板看成你生命中的恩人，感恩他给了你工作的机会，感恩他把你放在重要的岗位上给你成长的机会，感恩他曾经对你苛刻无情甚至侮辱至极，因为所有的经历都会让你更加成熟、更会明辨是非，更会让你有清晰的人生观和价值观，也会让你更加坚强，更加不容易被击倒。有了感恩之心，面对“恩人”，你要多了解他的喜好，多了解他的性情，你要像了解你的老爸那样想办法了解他，像追星一样让他感觉你对他的敬畏，做这些不是为了升官发财，而是为了更好地服务于他，服务于他不是为了讨好他，而是为了让他心情愉悦地传授你更多“真经”，可以在公司重大决策上以理性和平的心态来应对。只有你以感恩的心态对待老板，老板才可能待你如“手足”。

第四，以向善为出发点敢于发声、敢于质疑并掷地有声。当你不再是普通助理的时候，很多人便需要

你证明你不是平庸者，你需要在一些重要会议上发声，但如果你的表现肤浅不符合逻辑，你的发声不能影响他人，那你便失去了作为老板重要助理的威望，不出三次，你将会被打入冷宫。职场就是这么残酷，所以现在，你应该知道曾经付出的精力与时间是多么值得，台上一分钟，台下十年功。

第五，把每项工作做精做细，以主人翁的意识来完成任务。这就需要你把事情做得尽可能的完美，尽职尽责，让老板感觉无比放心，从而对你信任有加。

（资料来源：肖冰，高管养成记——通往“捷径”的自传，南京：江苏人民出版社，2017）

正是在向上管理中有心成事、留心看事、细心做事，肖冰最终以主人翁意识从“小助理”做到“大助理”，成功升至高管之位。

第三节 晋升前，了解沟通系统

一、晋升的沟通系统

（一）直接晋升的沟通系统

组织是一个系统，尤其是在长期皇权文化影响下

产生的中国组织系统，图 2-3(1)是大多数组织普遍的层级结构示意图。任何一个个体在组织中都处于相应的层级，想要通往上一层级，唯一的方式就是晋升。然而令许多个体困惑的是，有时晋升却没有使自己的层级得到调整，这就是员工对个体晋升形式不了解的原因。

组织中晋升最常见的形式就是直接升级到上一级管理岗位。如图 2-3(1)，个体在组织中处于第四层级，如果晋升成功，那么晋升后个体就应处于第三层级。即直接晋升后，个体在组织中的层级上升，领导权限与范围扩大，相应的承担的责任也就越大。但需要注意的是，直接晋升就是对个体直线领导的取代，因此直接晋升最应该与其直线领导做好沟通。

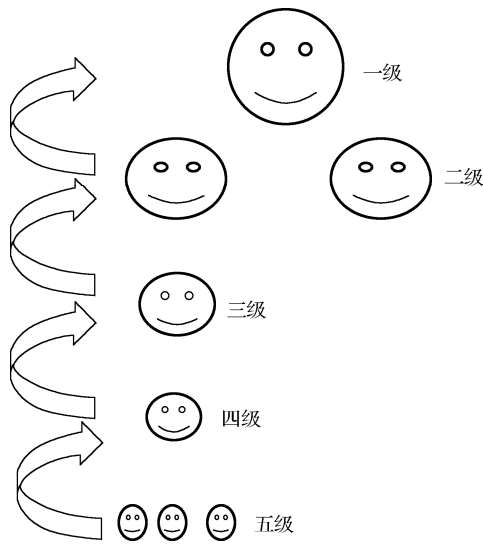


图 2-3(1) 组织层级图示

(二)跨部门晋升的沟通系统

组织中个体晋升的另一种形式就是跨部门晋升。如案例 2-1(2)中,原 A 科员工小刘放弃 A 科副科长岗位的竞争,转而竞争 C 室副主任。跨部门晋升可以有效地避免个体与组织内同级同事的直接竞争,避免因彼此间竞争而导致组织内关系紧张的现象。但跨部门竞争的弊端在于跨部门后,所有的工作环境与同事都是陌生的,还需个体重新建立员工关系,加强跨部门间的沟通,否则很可能止步于该级别。

二、组织的晋升管理

组织中的人无不希望获得认可和晋升,但由于个人不熟悉晋升规则,或者组织的晋升规则“朝令夕改”、“表里不一”,甚至毫无规则而“全凭某人一句话”,都会导致组织内部员工关系混乱,公司政治复杂,企业活力受到制约。



【案例 2-3(1)】

沃尔玛的伙伴关系

在公众面前自我吹嘘肯定不是建立一个有效企业组织的成功之道,一个追求个人荣誉的人绝不会取得多少成就。在沃尔玛公司,我们取得的一切成就都是人们协同努力,为实现一个共同目标而奋斗的结果。

—— 沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿

沃尔玛公司之所以取得如今的成绩固然有很多其他原因，但管理者与员工之间建立的伙伴同仁的关系，却是沃尔玛公司能够在竞争中获得胜利的重要原因。沃尔玛公司一直强调的是，公司不仅仅将顾客视为上帝，而且将员工也视为上帝。沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿在年轻时就希望建立一家大型零售公司，其所有雇员都享有公司的股份，有机会参与公司决策，共享公司利润。他认为，如果公司和员工共享利润，无论是以工资、奖金还是以红利、股票折让等方式，那么公司的利润就会不断增长。因此员工们会不折不扣地以管理者对他们的态度来对待顾客。如果员工们善待顾客，顾客们满意，就会经常光顾本店，这正是连锁店行业利润的真正源泉。仅靠把新顾客拉近商店，做一笔算一笔，或不惜工本做广告是达不到同样效果的。可见，建立管理者与员工的良好关系，让员工更好地为顾客服务，是沃尔玛公司整体规则中最重要的部分。而这种良好关系的建立，有赖于公司在物质层面上对员工的激励和精神层面上与员工的沟通。

沃尔玛为与员工建立伙伴同仁关系做了以下几点。

清除职位上的隔阂。职位隔阂是到处都存在着的，从专用停车场所到领导人员的特殊分红方案等。这些职位隔阂在企业领导与员工之间形成了一道无形屏障。作为领导层必须主动减少那些存在于员工之间的人为障碍，消除职位隔阂所产生的负面效应以及员工心理上和情感上的多余负担，从是否能推动业务发展、

提高多数人工作积极性的角度去开发伙伴同仁关系和建立相互之间的信任。

公开公司记录。即向全体员工公开公司的财务报表和业务记录，让员工了解自己在公司利润中所做的贡献，使员工意识到公司的效益和他们的前途直接有关，这样员工们就能更好地贡献出他们的力量。员工对公司情况知道得越多，作为伙伴同仁的体会也就越大，他们积极投入建立高效企业的机会也就越大。

根据表现而不是职称支付报酬。工资在传统上曾是等级制度中区分职位的工具，大家把更多的精力集中于怎样得到提升，而不是考虑怎样改进服务质量和提高生产能力。现在必须明白职称本身什么也干不了，只有献身工作的人才能真正为顾客服务和推动企业前进。所以必须打破传统的工资制度，酬谢那些在实际工作中做出贡献的员工，而不仅仅考虑他们职位的高低，根据奉献而不是职称去付报酬。

有福共享，有难同当。头条新闻常常宣布解雇、紧缩、关闭和改组等削减工作人员。多数情况下受到打击最大的总是一线员工，很少涉及领导层，甚至在公司利润滑坡的时候，他们的巨额分红仍有增无减，这种做法严重地破坏了今日市场上必须具有但还没巩固的伙伴同仁关系。要知道，任何成功企业的伙伴同仁关系都必须建立在有福共享、有难同当的平等基础上。

优先为一线伙伴服务。多年来，商业专家们都在

高唱要把企业金字塔颠倒过来。但对很多经理而言，为一线服务还是一个陌生的观点，许多公司在执行政策仍然是一线员工应优先为管理部门服务。但经理们必须清楚，正是一线员工在增加公司利润，如果不关心员工，他们也将不关心企业。没有为员工服务的思想，伙伴同仁关系是建立不起来的。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

组织可以借鉴沃尔玛的晋升管理，从各方面为员工晋升提供公正、透明的环境，提升组织活力。

(一) 员工职业发展通道

受员工欢迎的企业职业发展通道是清晰可见的。清晰的职业发展通道可以增强员工职业的确定性，减少员工的迷茫，降低员工与领导之间沟通的成本。一个企业中会有各种不同类型的员工，而不同的员工的职业发展通道是有不同之处的。一般来说，员工会有营销类、生产类、财务类、研发类、技术类等不同的类型。下面对营销类、研发类、生产类员工的职业发展加以介绍。

1. 营销类员工的职业发展定位及路径

营销工作最大的特点就是“入行容易出行难”。因此，在构建营销类员工的职业发展路径时，需要针对其工作特点慎重选择职业发展方向。

针对营销类员工的特点，其职业发展定位可以从表 2-3(1)所示的四个方面加以选择。

表 2-3(1) 营销类员工的职业发展定位

职业发展定位		具体描述
企业内部发展	专业岗位提升	在积累了一定的经验后，从企业的分支机构、片区或分公司的营销岗位，到更上一级的该企业总部做营销部门的工作，或者带领更大的营销团队管理大区市场
		在企业总部营销部门积累一定工作经验后，到下一级或多级的分支机构带领营销团队管理大区/省市场，或到某细分市场开辟新的业务，为晋升管理岗位奠定基础
	转向其他岗位	向与营销经理相关的岗位，如市场分析、公关推广、品牌建设与管理、渠道管理、供应商管理等岗位发展
		如果有管理专业背景或者对管理感兴趣，可以发展的方向包括市场信息或情报管理、行业研究、战略规划、人力资源管理、项目管理等
		如果在产品或行业的生产制造、运营、研究开发、设计等技术方面拥有一定的基础和优势，则可以往技术含量较高的岗位流动，包括运作管理、售前技术支持、产品测试、售后技术服务等
	横向跳槽	在积累了一定的工作经验，且在本企业内缺乏进一步发展的空间，或者薪酬、企业文化等同预期存在差距时，可以通过选择其他行业的相关职业来满足自己进一步发展的要求
个人创业	具有市场开发基础的营销工作经验，是个人创业的优势，因为个人创业时市场开拓是最重要的工作，而且具有营销经验的人员恰恰拥有这方面的资源和经验	
转做营销咨询或培训	在积累丰富的营销经验后，转行从事营销咨询和培训工作也是很好的选择，其优势在于深刻理解营销行业背景和企业营销实践的环境。许多营销咨询公司的咨询顾问或培训师都是从做营销工作转变过来的	

通常情况下，企业可以为营销类员工提供的职业发展路径如图 2-3 (2) 所示。

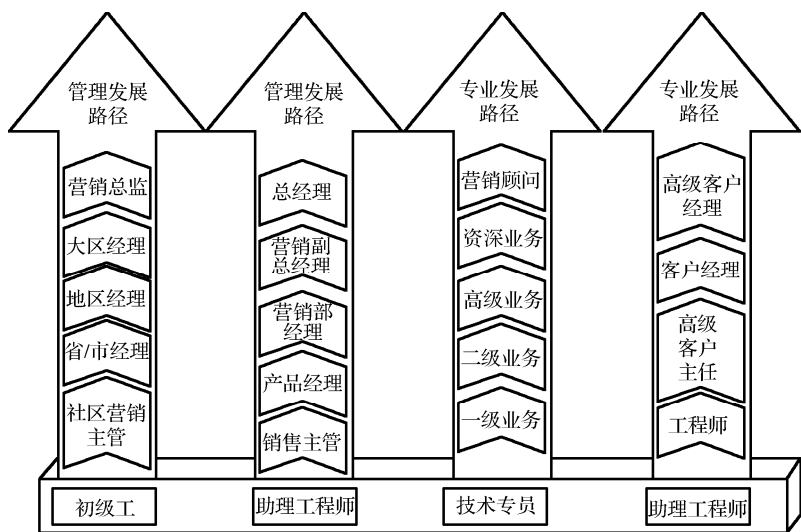


图 2-3 (2) 营销类员工的职业发展路径

2. 研发类员工的职业发展定位及路径

研发类员工具备较高的科学文化素养、勇于接受挑战，并且具备持之以恒的钻研精神，据此，其职业发展定位可以从表 2-3 (2) 所示的五个方面加以选择。

表 2-3 (2) 研发类员工的职业发展定位

职业发展定位		具体描述
	研发专家 路径	追求所拥有的研发知识、研发成就，以获得本行业的认同，定位于这一职业发展通道的员工关注的是突出的技术成就

续表

职业发展定位		具体描述	
	研发管理路径	定位于这一职业发展通道的员工希望承担更大的管理责任，发挥人、财、物统筹管理的作用	
	其他路径	适用于研发基层员工	从事研发基础工作的员工可以根据个人特长、兴趣爱好转为从事非研发工作
		适用具有一定经验的研发管理员工	可以转为其他部门的相关主管或经理，如研发经理转为技术部经理或者质量管理部经理等
不同企业相近职位	适用于经验较丰富的研发员工	在企业内部缺少发展空间的情况下，可以选择跳槽，寻找能够给个人发展创造空间，并能提供较好薪酬福利体系以及完善的员工管理体系的企业	
个人创业	适用于具有丰富研发经验和管理经验的员工	研发类员工的个人创业也应当选择与研发行业相关或以研发作为企业核心竞争力的事业作为起点	

通常情况下，企业可以为研发类员工提供的职业发展路径如图 2-3(3)所示。

3. 生产类员工的职业发展定位及路径

生产类员工需要具备多种职业技能、强调标准和规则具有较强的团队协作意识、时间观念、统筹协调以及解决问题的能力，针对其特点，其职业发展定位可以从表所示的四个方面加以选择。

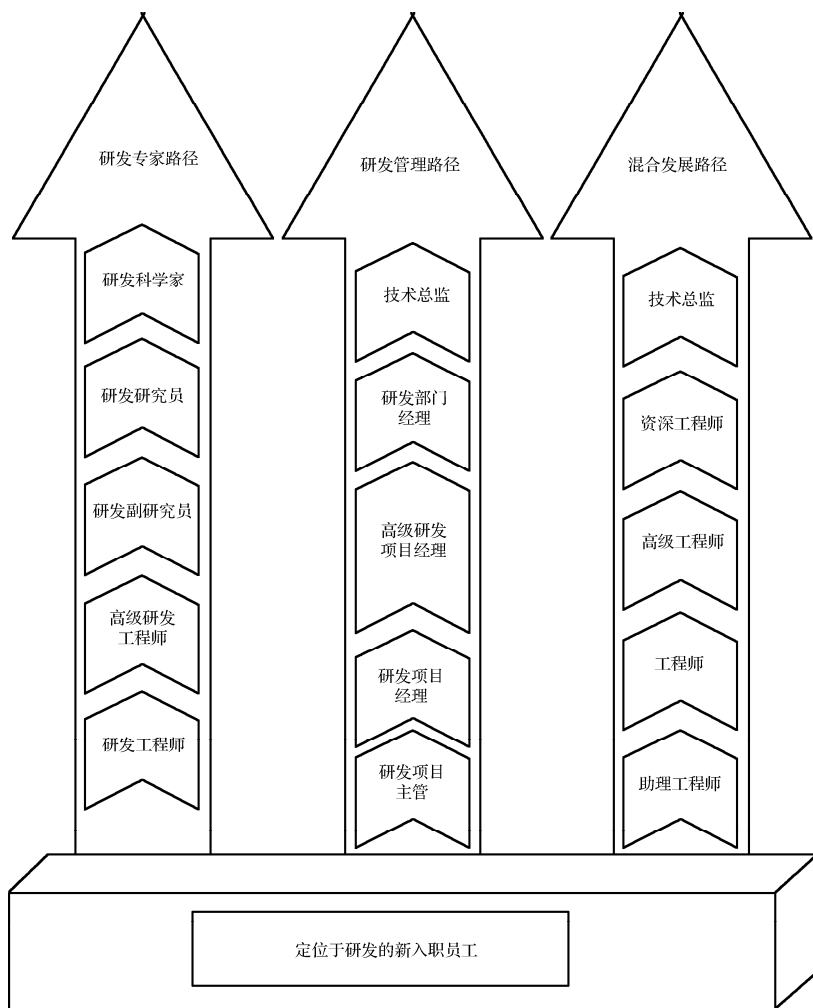


图 2-3 (3) 研发类员工的职业发展路径

表 2-3(3) 生产类员工的职业发展定位

职业发展定位	具体描述
内部晋升	从基层生产员工通过积累经验和参加培训逐步成长为管理岗位员工，即生产计划员→生产主管→生产部副经理→生产部经理→生产总监
内部职位调整	1. 从事生产的基层员工根据企业生产的需要，可以在不同的车间之间调整岗位 2. 中层生产员工如生产主管、生产部门经理(副经理)等可以根据兴趣爱好转岗为技术主管、技术部经理或研发工程师
不同行业同一类职务调整	在积累一定的工作经验，且在本企业内缺乏进一步发展的空间，或者薪酬、企业文化等同预期存在差距时，也可以通过选择其他行业的相关职位来实现自身进一步发展的需要
从事生产管理、咨询师或者培训师职位	在积累丰富的生产经验后，转行从事生产管理咨询或培训工作也是一个很好的选择，其优势在于深刻理解相关行业背景和企业生产实践的环境

通常情况下，企业可以为生产类员工提供的职业发展路径如图 2-3(4)所示。

(二) 规避组织“一把手”负向影响



【案例 2-3(2)】

一把手集权现象

某单位部门主管郑某精明强干，具有很强的能力和气魄，部门的大小事情都了如指掌并由他亲自拍板决定，几个副职仅仅起有限的辅助作用。部门在郑某的精心管理下，一切都井井有条，每年都顺利完成单位交给的科研生产任务。由于家庭原因，去年 10 月份他辞职赴美国与家庭团聚。此时，单位没有任何一个人能担负起这个部门领导的重任。最后，张某(任副职 7 年)被勉强推上

了一把手的位置。他上任才 3 个月，部门就一片混乱，有时连基本的科研生产工作任务都难以完成。单位的人议论纷纷，有的说：“还是郑某当领导的好。”有的说：“今天这种局面主要是郑某造成的，不完全是张某的错。”

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

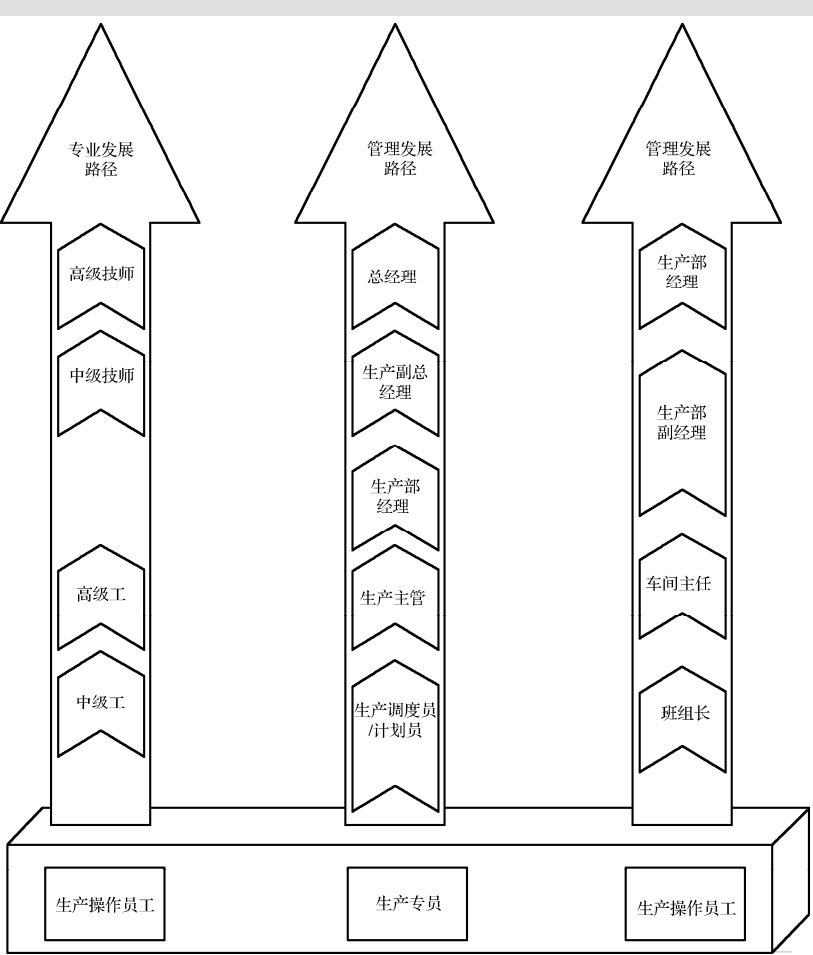


图 2-3 (4) 生产类员工的职业发展路径

一把手离职，企业瞬间陷入窘境，是因为没有良好的人才培养规划及实施过程，是人力资源管理的缺失。没有良好的晋升机制就会造成无才可用，有才也荒废。单位缺失针对部门正职领导和副职领导的培养计划，并缺失职位晋升机制，造成了郑某长期担任部门正职而未进一步晋升，最终为家庭生活远赴美国；张某知识渊博，工作能力也不差，但在 7 年的时间里一直担任副职，个人才华无法施展，未能进一步提升自我，缺乏中流砥柱的作用，造成了郑某走后部门陷入混乱的状态。

郑某的集权型管理近似“独裁”，不能放权、授权、分权的结果是一旦一把手缺失，单位整体会受到巨大影响。郑某的大权独揽在一定程度上提高了部门效率，但其着眼于短期效率，不利于组织长期的发展。如果郑某能够放权、分权，可能会在短期内降低一定的效率，但是能够培养下级们的工作能力，最终会提高部门的整体效率，在一人缺失的情况下能够有其他人员顺其自然地顶替，避免一人缺失给单位造成巨大影响的情况发生。

在规避组织一把手揽权的同时，更要规避一把手操控员工晋升的现象。晋升结束后，组织内最常听到的话就是×××能够升职主要是由于和某某领导“走得近”，领导安排了这次晋升。如果一把手长期操控组织内员工的晋升，会不利于组织晋升制度的建设，更不利于通过晋升来提高组织员工的工作积极性。

为规避组织中“一把手”现象，组织应完善以晋

升为中心的激励机制，以制度制约一把手权利的滥用，从而达到晋升激励的效果。在晋升过程中要处理好员工个体之间的公平性比较。员工都有一种“不患寡而患不均”的思想，如果晋升程序不公平，那么很难保证员工对晋升机制的认可。

（三）完善以晋升为中心的激励机制

为提高组织绩效，就要对组织成员进行有效激励。如果不能形成一套有效的激励制度，那么，组织绩效的降低就意味着组织有被淘汰的可能。相比于绩效奖金的一次性激励，晋升所起到的激励作用要更持久、更有效。

组织晋升管理应有明确的制度可循，并将制度向全体组织成员通知，在组织内明确以制度、靠绩效来晋升的原则。组织制定晋升制度的目的就是发现优秀的员工，提升他们在组织中的职位，同时起到激励其他员工的作用。晋升应该是一件严肃而谨慎的事情，必须要有章可循。如果组织中的晋升毫无章法，仅仅是某个员工与直线上司关系好，就被破格提拔，这样不仅起不到激励作用，更会使优秀而得不到晋升的员工心寒，导致组织工作绩效降低。组织晋升原则主要有：公开公正、竞争择优、人职匹配。

（1）公开公正。指晋升制度把公正作为制度建立的首要目标，并以科学制定规则和秩序、公开实施规则和程序、公开运行结果来确保公正目标的实现和公正过程的展示。它主要包括三个要点：公正是晋升管理的首要目标；公开是实现公正目标和展示公正过程的

必要条件；公开的程度与公正目标的实现和公正过程的展示程度成正比。

(2) 竞争择优。指晋升制度把选拔优秀领导人才作为核心目标，并通过竞争的途径来保证择优目标的实现。择优是领导干部晋升运行的核心目标；竞争是实现择优目标的唯一途径；竞争范围的大小、方法和标准、科学性同择优目标的实现程度成正比。

(3) 人职匹配。指在晋升制度运行中从领导职位的要求出发确定选拔领导人选的标准和条件，保证选拔任用的领导人选与领导职位实现最大限度的匹配，从而提高工作绩效。这是领导干部晋升管理的根本目标；人职匹配与工作绩效的高低成正比，人职匹配度越高，工作绩效就越高；人职匹配度越低，工作绩效就越低。

在优秀个体得到晋升后，其相应的薪酬待遇也应及时调整，薪酬执行要跟进落实。晋升带给员工的利益，不仅仅是职位的变动，更重要的是薪酬的变化。但如果组织内对于晋升员工薪酬变化执行不到位，会使应该起到的晋升激励效果大打折扣。

(四) 组织晋升管理的公平性

组织内员工会将自己工作中所得到的报酬(如薪酬、升职和认可)与自己的投入(努力、经验、教育、能力)相联系，然后与相关的人比较其“产出/投入”比率。当自身比率与相关者比率相等时，就认为是公平的；当比率不相等时，如果感到自己得到的奖酬少于应得的数量，就会认为是不公平的，这种不公平造

成的紧张感会导致愤怒感；而当认为自己得到的奖酬多于应得的量时，紧张感会导致负罪感。

在选择比较对象时，一般来说有四种。

(1)自我内部比较：员工在当前组织内部其他岗位的经历。

(2)自我外部比较：员工在当前组织外部其他情景或岗位的经历。

(3)他人内部比较：在当前组织内部的另一员工或另一群体。

(4)他人外部比较：在当前组织外部的另一员工或另一群体。



【案例 2-3(3)】

航空 W 院，晋升中身份不公平引发离职

夜晚十点，基建部人力资源处的办公室仍然灯火通明。办公室的桌面上，摆放着离职人员的辞职信和访谈记录。杨帆坐在座椅上，揉了揉紧皱的眉心，详细地翻看着。这些资料都是人力资源处近期整理出来的。为了深入探明员工的离职原因，杨帆在员工离职前后与他们进行了谈话，而这其中有几次谈话令她印象尤为深刻。拿起赵静的离职资料，看着照片上笑容甜美的女孩，杨帆陷入了沉思。

毕业于重点大学的赵静是编外人员，1984 年出生的她出生于河北一个农村家庭，从小就能吃苦、爱学习，大学期间学习成绩在班级名列前茅。除了学习，

她还利用业余时间当家教、打零工，是个非常懂事、有上进心的年轻人。

2007年秋季，赵静在校园双选会上被基建部选中。在得知被录用后，赵静激动地整晚都睡不着觉，觉得以自己当时的能力和资历，能够找到这样的工作，实在是太幸运了。

赵静进入基建部计划财务处后，负责项目的预决算工作。和她同期报到的还有一位事业编身份的大学生孙晓晓，身为W院子弟的她，毕业后正好赶上航天城二期建设。为了支持基建部工作，航天W院也会给一点事业编指标，但基本上是凤毛麟角，考虑到孙晓晓的爷爷、父亲都为航天W院做出很多贡献，就在符合规定的情况下优先录用了她。

刚到基建部那会儿，赵静工作勤勤恳恳、学习能力特别强，只要学过一遍的业务知识，马上就能记住，几位老员工也特别喜欢在工作时帮助她。很快全处上下都认为她是这批80后中能力最强的新人，没过多久赵静就开始被安排单独审核一些面积较小的项目。她对每一项工作、每一个环节都反复计算审核，虽然这样需要耗费很多精力，但至少可以防止工作中出错。除了努力工作以外，赵静在业余时间也加强学习，怀孕那年还考取了注册造价师，能力被公认超出同龄人一大截。

赵静通过了注册造价师考试的消息很快在处里传开了，几个同事跑过来起哄让挺着大肚子的她请客，赵静很痛快地答应了，她还诚恳地邀请了坐在对面的孙晓晓一起庆祝。众人离去以后，孙晓晓突然阴阳怪气地冲

着赵静说：“唉，赵静，你说你这么拼为了啥啊，看你这几年累得气色多差。就算你不为自己着想，也得想想孩子啊，你说你们两口子都北漂，这么辛苦何必呢，一个编外员工干一辈子也只能是个基层，不如混混日子就得了。”说完，孙晓晓头也不回地走出了办公室。

孙晓晓的恶语相向，让赵静无法接受。从农村出来的她一直想靠自己的努力改变命运，她知道孙晓晓看不起她，可是让她“认命”，又感到十分不甘心。一时没有忍住的赵静躲到洗手间哭了起来。在洗手间洗了把脸后，赵静感觉轻松了很多，她看着镜子中的自己，不断地思考着。孙晓晓说的话狠了些，但还是说中了赵静最近在想的问题，那就是她还能在基建部待多久。现在注册造价师在市场上很受欢迎，更何况她有这么多年的项目经验，走到哪里都是一技之长。拿到证书以后出去找工作，必然会比基建部发展前景要好，可是面对培养她多年的基建部，赵静心里还是有些不舍，心想走一步算一步吧。

时光如梭，到了2012年年底，赵静生了个大胖儿子。有了孩子之后，她感觉自己的责任更大了。产假后的第一天，赵静回单位报道。进了办公室，赵静和同事聊了好一会儿后才发现自己对面的位置空了。

“孙晓晓的位置怎么空了？”赵静问。一位同事回答说：“她呀，升职了呗，你不在这段时间发生了不少事儿。隔壁谢主管升职了，孙晓晓就过去补缺了。她现在也是主管了，事业编升职都是早晚的事儿。”得知情况以后，赵静十分失落。虽然基建部对她有培育之

恩，但是这几年她也付出了很多，到头来自己还是个基层员工，而孙晓晓轻轻松松地做上了主管，这让她觉得十分不公平。因此，赵静坚定了离开的决心，唯有离开才有发展。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

组织在晋升管理过程中应满足员工的公平需求。公平感会直接影响员工的工作动机和行为。为体现组织晋升管理的公平性，可在组织内部开展竞争上岗的制度。竞争上岗，也称竞聘，是指组织根据自身人才需求，在一定的范围内、按照一定的岗位要求公开发布需求信息，凡是符合岗位要求的人员，均可站在同一起点上，按照“公开、平等、竞争、择优”的原则参与竞争，组织据此选拔和任命最合适的岗位人选。许多员工表示，组织竞争上岗给予员工公平竞争的机会，即便是没有得到想要的，那也让他们受到公平、公正的对待，公平的需求得到一定程度满足，他们的工作积极性才不会受晋升挫败所影响。

公开竞聘能为企业带来深远的影响，包括有利于拓宽管理人员的选拔任用渠道，体现管理人员选拔任用的公正性和科学性，激发全体员工的工作热情和危机感，形成人尽其职、团结和谐的良好氛围，给员工一次难得的展现机会，激发员工潜能，是改革传统管理机制的突破口，能为下一步企业深化人事改革奠定基础，是无投资的培训，有平衡和化解矛盾的作用等十个方面的内容。

第三章

晋升中沟通巧技能



每个员工都渴望晋升，但晋升中的自己应该如何表现？首先，需要把握好应该做与不应做的事，避免在晋升中出现低级错误。在此基础上，通过自我沟通调整心态、明确目标，通过亲密沟通审视晋升细节，通过向上沟通争取上司支持，通过外部沟通营造良好的晋升环境，各个沟通环节相互作用、相互支持、相互配合，从而实现晋升。

应该做	不应该做
<input type="checkbox"/> 研究自己的标签	<input type="checkbox"/> 心比天高
<input type="checkbox"/> 研究领导的需求	<input type="checkbox"/> 缺少准备
<input type="checkbox"/> 研究评委的心理	<input type="checkbox"/> 一意孤行
<input type="checkbox"/> 撰写演讲稿	<input type="checkbox"/> 居功自傲
<input type="checkbox"/> 打磨演讲稿	<input type="checkbox"/> 打击对手
<input type="checkbox"/> 适当沟通	<input type="checkbox"/> 紧张胆怯
<input type="checkbox"/> 得体呈现	<input type="checkbox"/> 表现出无所谓
<input type="checkbox"/> 请评委支持	<input type="checkbox"/> 不要寄希望于某个人

图 3-1(1) 晋升中应该做与不应该做的事

第一节 晋升中，首要是自我沟通

没有做好自我沟通，就会在晋升中自乱阵脚，打乱工作的思路和步伐，也会使领导和同事误解此人思想不清晰、定位不坚定、办事不可靠。晋升中做好自我沟通，清晰未来的晋升路径，对于晋升成功来说，尤为重要。因此，晋升中的员工，要研究自己的标签，正确认识自我，不要心比天高、缺少准备、一意孤行、居功自傲。

一、适时调整心态

归因理论认为，个体通常会对现象的出现有两类解释：一类从自己身上找原因，比如自己的性格、智商等方面，即为内部归因；还有一类会从别人或环境上找原因，比如机会、压力等方面，即为外部归因。通常，人们在解释自己失败的原因时，会倾向于外部归因，而解释自己成功的理由时，会进行内部归因，这种现象被总结为自利性归因。晋升过程中，员工可能会听到很多有利或不利的小道消息，也可能会遇到使自己产生挫败感或很有成就感的事情，而自利性归因，就会使员工不能正确地认识自己，影响晋升。



【案例 3-1(1)】

郁亮——认清自己，坚守自己

在地产这个混杂着道德、民生、政治、商业的“特殊行业”，万科身为领跑者，多少有些另类。另类的价值在于，它不仅在史无前例的调控年轻松跨入千亿级企业，还把自己的未来描绘成一个制造业企业，推进住宅产业化，忽略土地增值的利润。更重要的是，创始人王石正在坚决地淡出，第二代管理者郁亮开始在台前长袖善舞，带领万科寻找下一个或 N 个千亿。郁亮，生于 1965 年，现任万科集团总裁、CEO、最高行政长官。郁亮与王石的关系，成为商界津津乐道又略带神秘色彩的存在。翻看郁亮的简历可以发现，不同于其他企业常见的空降 CEO，郁亮在万科的地位实际上是由多年的晋升而来。郁亮的一路晋升稳扎稳打，行事风格极具个人特色，深受王石信任，

2001 年，王石钦点郁亮为万科集团总经理时，很多人不服，但是王石依然力排众议，用人不疑。事实证明，王石的眼光是正确且远大的。王石和郁亮，是开创和传承的关系。王石作为万科的创建者，其天马行空的思维和手段，开创了房地产发展的一代先河。但是万科企业做大之后，王石的做法已经不能继续推动万科发展了。郁亮自认为是务实者，他继任万科总经理后，一反王石那种跳跃性的工作方式，步步为营、稳步进取，不但妥善地解决了万科发展中的几个危机情况，同时也推动万科坐上中国房地产头把交椅。郁

亮自我评价“王石是英雄，我只是普通人”。他谦虚谨慎的态度、认真踏实的行事风格，以及清晰的自我认知，成就了自己的晋升之路，更帮助他成就了自己的事业。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

郁亮对自己的能力、性格等方面都有清晰的认知，并且对万科和王石也有深入的了解，他能够不骄不躁、坚守初心、踏实做事，从而实现了自己的顺利晋升。晋升的过程也是自我成长的过程，一个人既不能骄傲自大，也不该妄自菲薄，应该把握住现在的自己，树立晋升信心，一点一滴地建立起与他人和组织的信任。

二、树立晋升信心

一个人的信心就像黄金，十分宝贵，它能帮助个体充分调动自身的潜力、外部的资源，应对各种突发事件。人生旅途中，难免会遇到挫折和困境，只有保持一颗积极向上的心灵，为自己树立信心，才能一路上无惧风雨、造就顽强生命力！



【案例 3-1(2)】

马云的艰辛创业路

目前阿里巴巴不仅是全球最大的零售交易平台，同时也是全球最大的草根创业者平台。无论从哪个标准来看都是风头无两。不过俗话说得好，台上十分钟台下十

年功。阿里巴巴和马云本身也是草根创业的典型。从屌丝逆袭为“外星人”，当中的苦难有谁知？换句话说，要比富马云比你富，但要说比惨你也未必比得过。有多大的苦便有多大的甜，在这方面，这个世界是公平的。

其一，至少有 2 次求职因为外貌被拒。

几乎所有人看到马云都会印象深刻，因为像外星人 ET。现在任何人，包括马云，都以调侃他的外貌为乐。但回到 20 多年前，马云没少为外貌发愁。第一次高考落榜之后，他的梦想是去酒店做服务员，也梦想做警察，但统统因为外貌特征被拒绝，说白了就是：丑！

其二，翻译社靠卖袜子来补贴。

和朋友一起创办的海博翻译社是马云最初的创业。这家杭州第一家翻译社一开始就面临窘境。第一个月收入 700 元，而房租是 2400 元。为了让事业撑下去，马云只能把翻译社的一半店面出租给别人。自己开启第二兼职，背着麻袋去义乌批发鲜花、手电筒、内衣、袜子、工艺品来卖。发展到后来他就不得不上门推销商品，对象包括医院、赤脚医生。英语班的学生也帮他到百货大楼门口发传单、拉横幅、做宣传，受尽了路人的白眼。

而且马云当时还是杭州电子工学院全校课程最多的老师之一，上面说的都是他的业余工作。

其三，怎么证明别人都没见过的互联网——说+做。

做“中国黄页”的业务是把国内单位的资料放到互联网上去，让老外能找到。但那时候国内还没有互联网，谁也看不到摸不着，属于“信则有，不信则无”

的范畴。创业团队在收到客户资料后翻译成英文，然后快递给美国合作方做成网页——要为看不到的东西心甘情愿付钱，换成谁可能都不会信啊。因此，马云团队不但要证明客户资料已经上网，还要证明世界上有互联网这种东西。

马云不懂技术，能做的事情就是不断地说，他每天出门对人讲互联网的神奇，还在大排档跟人神侃瞎吹。老板不相信，除了打印网页之外，还请老板打免费越洋电话，问在美国的亲戚朋友，让美国人上网查证。1995年上海终于开通互联网，这让马云欣喜若狂。

但在很多没有互联网的城市，马云则一律被称为“骗子”。这也是“马云是骗子”一说最初的来源。

其四，“这个事情你应该先约”。

央视纪录片《书生马云》里，瘦小的马云梳着八分头，背着一个黑色单肩包，敲门找人，逢人便讲：“我是来推销中国黄页的。”一脸迷茫又不耐烦的人们将他“请”出门外。有个人干脆跟记者说，这人不像是好人！

1996年，马云在北京到国家某委推销，说“中国黄页是给国家某委在信息高速公路上做宣传，把中国全部放到电脑里去，让世界了解中国”，得到的答复很不耐烦：“这个事情你应该先约，你要是不约呢，我很难给你一个满意的答复。”

马云的样貌和大街上任何一个推销员完全一样，但吃的闭门羹和白眼不但没有改变他对互联网的信任，还成为阿里巴巴事业发展的精神动力，这可能是最大的差异。

其五，南归前痛哭，连续 4 次创业失败。

阿里巴巴团队曾在北京干过一段政府项目，最后马云决定南下杭州再次创业。在北京的 14 个月，马云从没带团队一起去游玩，最后一天他们决定去长城。晚上，在一个不知名的小饭店，天下着大雪，众人大碗喝酒，大块吃肉，一起抱头痛哭，最后唱起了《真心英雄》，唱完《真心英雄》又唱老歌，一首接一首，这群走南闯北的汉子们都回避着“离别”这个对他们来说太过沉重的词语。许多人都不记得那天晚上马云到底说了些什么，也不知道第二天开始将要面对怎样的生活，但是那个晚上，酒是热的，心是热的，歌是热的。大家就记得唱了一个晚上的《真心英雄》。

这也意味着马云 30 岁以来第 4 次连续创业失败。

“男人的胸怀是委屈撑大的”，马云自己这么说。在看到阿里巴巴和马云的成就时，不可不知成就也建立在苦难和对苦难不妥协的顽强生命力之上。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

人的一生就如长征，暂时的失误不会决定你的终点，而你的态度才会。晋升也是如此，一个职场人不可能永远都一帆风顺，其必须具备积极向上的心态。余则成在潜伏中，常遇到如案例中的危险情境，有时是他自己的不小心，但更多的时候是被迫应对。不同于李涯和陆桥山，余则成不论成或败，都始终保持清醒的头脑，积极应对，才实现了最终的成功。

三、明确阶段目标

晋升中，有些人并不知道这件事的目的是什么，不知道应该去往何处，只怀抱一种“年龄到了应该提升”的心态，或是“涨工资、有地位”的虚荣心。当然，也有一些人对自己的职业生涯很明确，在很久之前就对“未来的自我”有明确的探索，并且提出了明确的行动路线和目标体系。



【案例 3-1(3)】

刘 备 立 志

立志是刘备成功的根本因素。刘备屡败屡战，斗志不减，根本在于志存高远，不因一时之得失而心灰意冷。《三国演义》在刘备出场时有一大段话，表明了刘备不是社会底层碌碌无为的一般百姓。当时黄巾军前来犯幽州境界，刘焉招募义兵相抗，引出了一位英雄：“那人不甚好读书，性宽和，寡言语，喜怒不形于色，素有大志，专好结交天下豪杰”；“家住本县楼桑村，其家之东南，有一大桑树，高五丈余，遥望之，童童如车盖。相者云：此家必出贵人。玄德幼时，与乡中小儿戏于树下，曰：我为天子，当乘此车盖。叔父刘元起奇其言，曰：此儿非常人也”。这段话，表明了刘备自小就“蓄大志”，这个大志不是别的，而是当皇帝。刘备与张飞、关羽相识，结为异姓兄弟时，表明要救困扶危、上报国家、下安黎庶，也可看出其志

向。曹操煮酒论英雄，当说到“当今天下英雄，唯使君与操耳”时，刘备惊得筷子掉在地上，说明曹操说中了刘备的心事。刘备三请诸葛亮，诸葛亮前两次避而不见。刘备三顾茅庐时，诸葛亮明说了：“愿闻将军之志。”刘备屏退旁人后说：“汉室倾颓，奸臣窃命，备不量力，欲伸大义于天下。”通俗地说，就是要取天下而治理之。刘备之志可见一斑。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

晋升前，很多人对“现在的我”进行定位和沟通，了解自我能力。晋升中，员工更多地需要思考“将来的我”，通过分析现有的资源与挑战，找到“未来自我”的实现路径，提升认知能力，将自己的能力与晋升要求的关键绩效指标(KPI)进行匹配，确保人事匹配，满足组织需要。既有伟大的梦想，更有合理的目标，且脚踏实地地不断践行。小成功的累积，成就大成功。

第二节 晋升中，亲密沟通审细节

罗伯特·斯腾伯格在爱情三元论中提出爱情由亲密、激情和承诺三个核心成分组成，两性关系中缺少任何一个成分都不能被称为爱情。婚姻是恋爱的

归宿，代表着爱情瓜熟蒂落。爱情三元论也贯穿于婚姻之中，不同的时期，爱情三元论的成分强弱会发生变化。在新婚蜜月期，三种成分都会处于峰值，但随着时间的推移，激情会慢慢退却，承诺与亲密可能与日俱增。无论哪一时期，婚姻家庭中的双方都是最为亲密的关系。

员工晋升中，可以充分借助另一半的力量，完善自己的职业发展规划，让另一半为自己的晋升出谋划策，从而实现晋升目标。



【案例 3-2(1)】

豪杰公司：贤内助当家

北京世纪豪杰计算机技术有限公司是一家致力于提供多媒体技术服务的高新技术企业，由业界享有盛誉的资深计算机多媒体技术专家梁肇新先生于 1998 年创办，以“豪杰超级解霸”系列产品的成功开发而蜚声海内外。

最初创办豪杰公司的时候，梁肇新并没有想让妻子王周宇加入，而是叫上了几个平日里志趣相投的同事、朋友参股，但后来这个决定让梁肇新吃尽了苦头，在创业的过程中，各方由于利益而发生了分歧。在这种情况下，他想到了王周宇。当时王周宇还只是梁肇新的女朋友，由于在大公司从事过管理工作，因而有一些管理经验。当然，梁肇新主要考虑的还是王周宇不会让自己分心，做事靠得住，这是合作创业的关键。

1999年，王周宇从原来的单位辞职，正式加入豪杰公司，梁肇新依然任总经理，负责公司的发展方向与技术开发，王周宇任副总经理，管理公司日常工作，公司内部的事情规范了很多。王周宇的加入使得梁肇新能够腾出精力专注新产品的研发，公司发展渐入佳境，从原来的小规模逐步扩大，从人员到业务都初具规模。

梁肇新认为，在目前国内创业环境还不理想的情况下，只有自己的家人才可能不计得失共渡难关，这对于创业公司的迅速成长是相当有利的。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

晋升与创业有异曲同工之处，都是开拓一片新领域。当前，如豪杰公司一般的贤内助当家，对妻子的管理能力要求较高，但并不是所有的家庭关系都需要具有这样的作用才能起到帮助效果。具体来说，亲密关系可以为晋升者提供以下四种帮助，但不局限于这四种。

一、战略角度，战局分析

从战略角度上来看，帮助晋升者对当前格局进行分析，帮助晋升者正确认知成功的概率、自身的优势和缺陷。晋升中，有一些敏感的话题或者关键信息，员工不方便与上级或同事进行讨论，而对自己的妻子/丈夫则可以毫无芥蒂地进行分享，共同分析自己处于晋升格局中的位置，还需要做哪些准备，以及应当怎样与上级进行沟通交流，以保证良好的人际关系。同

时，与妻子/丈夫的交流，能够为竞聘者提供良好的机会，对自己的工作思路进行梳理。更重要的是，亲密沟通能够帮助竞聘者认清时局，找准位置。



【案例 3-2(2)】

余则成与左蓝

余则成最初只是军统外勤，后被戴笠看中，连同吕宗方一起，被秘密派往南京，刺杀叛徒李海丰。抵达南京后，余则成化名劳文池，顺利地被安排进政保总署电讯处，安插在李海丰的身边。就在余则成摸清了李的行踪，要跟吕宗方接头的时候，吕却被枪杀了。枪杀吕宗方的人——马奎，很快被政保的人抓住，在审问中马奎交代，除掉吕宗方是军统的密令，因为吕是中国共产党的人。余则成震惊至极。吕宗方死后，刺杀李海丰的行动暴露了。余则成陷入了孤军奋战的尴尬境地，自己的身份、工作方向都陷入了迷雾。他在留与走之间矛盾着，但真心抗日的他最终还是单枪匹马地锄掉了汉奸李海丰。

本以为可以功成身退的余则成，被转移到了军统南京站，授予嘉奖。为了了却吕宗方生前遗愿，余则成只身来到陕西会馆，却发现吕宗方早就安排左蓝在那等候他，意图策反他加入中国共产党。正当余则成因为自己与左蓝身在对立阵营而踌躇不安的时候，暗杀李海丰的事情败露为他招来杀身之祸，幸好被中国共产党的人救回。命不该绝的余则成，早已看透了国民党的卑鄙行径，也厌倦了投机自私的军统生活，决心投身革命，跟心爱

的人左蓝一起为共产党工作。之后，余则成已经从惩戒军统叛徒的功臣，变成了中国共产党安插在军统中的棋子，才正式开始了他的潜伏人生。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

尽管为了革命，余则成与左蓝没有修成正果，但余则成加入共产党队伍，除了是对国民党感到失望之外，也是由于左蓝早先对他的劝解和分析。如果没有左蓝，余则成也许还是那个当初只想跟爱人过小日子的青年、军统的棋子，而被淹没在历史潮流之中。

二、技术角度，资源互补

从技术角度看，知识、技能互补，可以弥补晋升者的不足。晋升离不开竞争，竞争离不开资源的争夺。在晋升中，自己的妻子/丈夫与晋升者本人是坚固的利益共同体，当晋升者发现自己有某方面的技术缺陷，比如技术人员竞聘管理岗位，需要掌握一定的管理知识，而另一半恰为管理学背景出身，就可以为晋升者提供高效的有利资源。同时，另一半一定是毫无保留地进行分享，两者的合作效率必定会大大提升，有利于晋升成功。



【案例 3-2(3)】

余则成与翠平

翠平利用官太太的身份，帮助余则成获取了许多情报。城府极深的李涯说服吴敬中让余则成去策反左

蓝，一则策反，二则试探余则成的底细，一箭双雕。在余则成与左蓝见面的时候，站长找到马奎的夫人做诱饵，打电话给左蓝诱她进入圈套。站长太太本来要和翠平去探望马太太，可不知内情的站长太太看到自己丈夫在马家神秘地进出，顿时醋意大发，大闹马家。忙乱中，翠平不仅发现了站长的真实目的，还发现了跟马太太有染的其实是站长的洪秘书。逐渐成长的翠平，变得机智冷静，在众目睽睽之下，假意和余则成吵架，巧妙地塞给他一张红中，这让余则成都很意外。红中代表洪秘书，余则成很快就从洪秘书口中套出了站长和李涯诱捕左蓝的真相！余则成离开后，左蓝忽然意识到，面对来“策反”自己的余则成，自己接听马太太电话的时候居然没有避忌，犯了个严重的错误，由于她不知道余则成已经把麻烦化解了，为了保证余的安全，左蓝只好约见马太太。洞察真相的余则成在保密局的控制中，无法给左蓝传递消息，他再次想到了翠平。翠平果真不辱使命，在李涯的监视下，惊险地拿到了余则成藏匿起来的纸条。就在翠平劝说左蓝不要赴约的时候，怀恨在心的马奎突然出现，幸好翠平和左蓝合力制敌，枪杀了马奎。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

尽管最初翠平着装土气、行事粗俗，但随着时间的推移，她与余则成之间的情谊以及革命默契也在不断加深。后期，翠平与站长太太的友好交往以及情报挖掘等工作，帮助余则成完成任务，破除晋升障碍。

三、演练角度，修正预判

晋升中，组织通常会提前公布竞聘方案或流程，晋升者可以按照方案进行一定的准备，但自己很难给自己找出缺点和不足，尤其是写的文章以及演讲表现，一方面是晋升者容易陷于自己的思维圈内，另一方面是自己的实际状况与自己以为表现出来的状态往往是有所差别的。此时，晋升者需要一位“亲密敌人”。

丹尼尔·戈尔曼的《情商》中曾提到，爱与工作是标志着人全面成熟的双重能力，情绪力量是婚姻存亡的关键。防止夫妻反目的关键因素是情商。女人擅长理解语言和非言语情绪信号，善于表达和交流感受，男人则不喜欢表达脆弱、内疚、恐惧和受伤害的情绪。女人比男人更具有同理心，更情绪化。所以，伴侣可以充当观众和评审，从晋升者自己不能自知的方面，对他所展现的表现进行评价。

妻子/丈夫从观看者的角度进行评价，可以破除晋升者内心所想象的“自我形象”，也能够帮助晋升者以更完美的形象展现自己。比如，很多人演讲中都有小动作，但并不自知，外人也不好意思进行提醒，但伴侣就可以很诚实地指出问题，帮助改进。

四、心理角度，稳定军心

伴侣可以起到鼓励和安慰的作用，帮助晋升者调整信心。晋升是多数人去争取少数资源，有上有下，

最终的结果一定是几家欢喜几家愁。在晋升中，晋升者一定是情绪紧张的状态，压力比较大，而伴侣比较了解自己，能够采取合理的方式帮助晋升者放松心情，调整状态。同时，晋升者只有在面对自己的伴侣时，才可能卸下盔甲和坚强，真正表露自己的情绪和不安，这时候妻子/丈夫能够及时地进行精神鼓舞，支持对方，使得晋升者精神饱满地进行后续挑战。



【案例 3-2(4)】

翠平的支持

余则成是一个有大爱的人。这种大爱，使他能为信仰、理想献出生命，也使他突破了知识分子的局限，透过粗鲁的外表、不合时宜的举止、土气的装扮、毫无可行性的建议，感受到翠平身上的革命力量，并且被这种力量所鼓舞，最后完成了自己作为一个自觉的革命者的成长。在听说延安失守的时候，正如对罗掌柜承认的那样，他想到了失败，他害怕失败，他感到迷惘，他有过一瞬间的消沉；而翠平，在听到延安失守的瞬间，马上想到的是应该拿起枪去战斗。余则成用罗掌柜的话给翠平解释了战略性撤退的必要，但是，他没有同时感受到翠平身上那种战士的激情吗？他没有欣赏这种激情的力量吗？他有。

正如剧中旁白所说的那样，是左蓝给了余则成一种信念，是左蓝给余则成指出了光明的未来。但是，在到达那个光明的未来之前，包围着他的只有阴

冷和黑暗，而在那个阴冷黑暗的世界里，翠平是他唯一的温暖和光明。营救秋掌柜成功以后，回到翠平面前，他无须抑制自己的兴奋之情，他像个考了满分的学生一样骄傲，他毫无防备地说“喝口酒吧”，他放松身体小步跑向酒柜，他被翠平的老白干辣得面红耳赤而不须任何掩饰。囿于身份和纪律，他不可能在其他任何战友面前像一个孩子一样毫无节制地庆祝，能够和他分享快乐的只有翠平，因为翠平的纯粹，同时也因为他已经在不知不觉间接受了翠平这个生活上的伴侣。这个时候，对他来说，和翠平同住的这座小小洋楼，已经不再是一座遮风挡雨的建筑物，而是一个家了。只有回到这里，关上门，他才能摘下面具，为自己真正高兴的事情高兴，为自己真正担忧的事情担忧。在这个世界上，这是唯一安全的地方，他可以喜怒形于色，可以安然入睡，甚至可以喝醉。没有人能拒绝，也没有人会拒绝这种安全，哪怕内心强大的余则成也不例外。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

有人说，“家是这样的地方——在一日之中，我们的胃得到满足的三餐，而我们的灵魂却得到千百次的满足”，就算是内心强大如余则成，也不能免俗。尽管最初，翠平经常会给余则成惹出麻烦，但在面对黑暗、挫折时，是翠平的陪伴，为余则成点亮前行之光。

第三节 晋升中，向上沟通不可少

中国是一个十分讲究差序格局的国家。对于晋升者来说，没有良好的向上沟通，就不可能有成功的晋升结果。作为企业中的普通一员，员工除了要提高自身能力，更要掌握向上沟通的技巧，才能帮助我们更好、更快、更安全地融入组织，实现晋升，避免“因上司而走”的魔咒。

一、保持谦逊的态度

晋升中，员工可能会出现患得患失的现象，领导对自己的一点批评就可能会引起不好的情绪，甚至觉得领导不对。在这种情况下，员工的向上沟通必然是失败的。事实上，上司作为按照组织标准选择和安排的人才，必然在某些方面有其过人之处，能够带领下属完成组织目标。因此，作为下属，我们要心怀敬畏，虚心向上司请教相关晋升问题，学习上司的长处，促使自己晋升成功。



【案例 3-3(1)】

功高盖主的年羹尧

年羹尧，字亮工，号双峰，汉军镶黄旗人。早年是为雍正“效力多年”的“藩邸旧人”。任四川巡抚时，年羹尧写信说：“今日之不负皇上(康熙)，即他日不负王爷(雍正)。”以此向雍正表忠心。年羹尧智勇双全、屡立战功，曾配合各军平定西藏乱事，雍正二年率清军平息青海罗卜藏丹津，大获全胜。年羹尧“年大将军”的威名也从此震慑西陲，享誉朝野。年羹尧一时权炙可热，位极人臣。然而仅一年时间，他就被雍正帝削官夺爵，列罪赐死。

年羹尧为什么会被杀？自身原因是关键。

《清史稿》、《清代七百名人传》都认为年羹尧是恃功自傲而致被杀，雍正后又朱批：“大凡才不可恃，年羹尧乃一榜样，终罹杀身之祸。年羹尧身负皇恩，擅作威福，开贿赂之门，因种种败露，不得已执法，以为人臣负恩罔上者戒。”

那么，年羹尧是如何擅作威福、不守臣道的呢？按照清代的制度，凡上谕到达地方，地方大员必须迎诏，行三跪九叩大礼，跪请圣安，但雍正的恩诏两次到西宁，年羹尧竟“不行宜读晓谕”。官员们送礼给年羹尧的称为“恭进”，年羹尧给人东西叫“赐”，接受者要北向叩首谢恩，接见新下属叫“引荐”。年羹尧吃饭叫“用膳”，请客叫“排宴”。这一切在封建王朝中，

就是大逆不道。更严重的是，年羹尧在雍正面前也行举失仪，“御前箕坐，无人臣礼”，让雍正颇为不快。

了解雍正继位的都知道，雍正在康熙没有死的时候，也就是康熙年间“九王夺嫡”是何等的低调和有城府，年羹尧虽然平定西北为大清解决边患问题，但这一方面是作为臣子官员的本职工作；另一方面年羹尧屡立战功，雍正也再三赏赐，可以说位极人臣。年羹尧因为平定西藏和平定郭罗克之乱的军功，晋升为一等公。此外，再赏给一子爵，由其子年斌承袭；其父年遐龄则被封为一等公，外加太傅衔。年羹尧不仅在涉及西部的一切问题上大权独揽，而且还一直奉命直接参与朝政。他有权向雍正直接上报，把诸如内外官员的优劣、有关国家吏治民生的利弊兴革等事，随时上奏。

雍正对年羹尧可以说是真心不薄。但是，皇帝就是皇帝，臣子就是臣子，不能越界。年羹尧给人东西竟然叫“赐”，只有皇帝才能用“赐”这个字眼，这明显是“不臣之心”，雍正帝是经历“九王夺嫡”上位的，对这类事情自然是非常敏感。而且你年羹尧再厉害，平定西北难道是你一人之功？如果没有其他大臣、地方官员和前线将士的浴血奋战，你一个人怎么能行？试想，如果你作为一个公司的老板，手下有一个很厉害的员工，帮你赚了很多钱，你也回报他总经理职位以及丰厚的薪水、奖金，他却因为帮你赚了钱就开始在你面前不恭敬起来，对下面的员工也吆五喝六，你自己作何感想？他即使再厉害，也是在你提供的平台上实现自己的抱负的。年羹尧再厉害，也是在雍正提

供的平台上才得以施展自己的才华与抱负的。所以说，年羹尧是过度膨胀了。

客观地讲，正是因为年羹尧骄横傲慢、忘乎所以、不守臣节，渐渐引起雍正的警觉和不满，终于决心惩治这个天下“第一负恩之人”。用网络话语来说，年羹尧是“不作死就不会死”，死在了自己的过度膨胀、没有摆正位置上。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

古人云：“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之”。这样的道理在职场上也同样适用。能力强就称霸一方，目空一切，职场生活恐将会难以安宁，甚至招来灾祸。做人做事是否聪慧、是否睿智，往往就在这点点滴滴之间。保持谦逊的态度，学会忍辱负重，往往可以为自己的人生留下浓墨重彩的一笔！

二、明确沟通目的

沟通的过程实际上是两个人的精神世界不断交流的过程，通常你有意识地去设定一个目标时，这个沟通会变得有意义。只要你能达到你预先设定的目标，你就能取得交流的成功。因此，要想提高向上沟通的效率，员工需要提早确立自己的沟通目标，以免出现冷场或者将领导视为救命稻草，一直侃侃而谈，使得沟通局面十分尴尬。下属需要明确沟通目的，才能适时地引导谈话。



【案例 3-3(2)】

饭桌上的方案协定

刚刚担任了销售经理的李先生，为了实现“新官上任三把火”的愿望，经过市场调查和同行论证，制订了一份扩大销售业务、抢占外地市场的计划书。但实施这份计划，需要比较大的人力、物力和财力投入。李经理知道，像这样的提案，按照公司运营的情况来看，恐怕难以通过，要想使计划得以通过，必须讲究策略。

李经理一直对此事念念不忘，有机会就与上级聊这件事。一天，总经理出差归来，公司为老总接风洗尘，聚会事宜由李经理安排。李经理发现这是一个极佳的机会，特地安排在一家老总从未到过的风味小店就餐，并且带上了参加过市场调查的业务人员。老总吃得很满意，连连夸奖李经理安排得好，既省钱、又有特色。李经理随后便将自己制订的计划书交给老总看，并用“抬高目标”的方法强调实施这项计划对公司业务发展的重要性；随同的几位业务员，也将市场调查的亲身经历和感受进行了陈述，以表明实施这个计划的必要性。老总看计划书准备得相当充分，当即表示同意，并答应三天内召开董事会专题研究这项计划。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

晋升中，我们不仅追求成功的结果，更要对在这

一过程中我们所做的行为负责。向上沟通不是简单的吃饭聚餐，晋升者要时刻铭记自己的目的，把握每一次与上级沟通的机会，并在沟通中有意识地对双方的交流过程进行引导，由此得到自己所期望的信息。

三、抛弃功利心理

功利，一指功名利禄；二指功业所带来的利益；三指眼前物质上的功效和利益。晋升这一特殊活动，极容易使员工出现功利心理，从而趋炎附势或曲意逢迎。事实上，本书所强调的向上沟通，指的是员工应当了解组织和上级的需求，更好地展现自己，调整自己的行动路线。因此，晋升中，员工应该抱有一颗正能量之心，将晋升视为在组织中的学习过程，而不是单单追求一个结果。

晋升中，怀抱功利心理，就会让人迷失自我，做出一些突破底线的事情，令人大跌眼镜。同样，怀抱功利心理的人，容易被利益牵着鼻子走，极容易左右摇摆，成为一棵谁也无法信任的墙头草，向上沟通的结果反而适得其反！



【案例 3-3(3)】

陆桥山——毁于“功利之心”

陆桥山，电视剧《潜伏》中军统天津站的情报处长。

陆桥山的心思并不在本职工作上，他的脑子里只有如何当上副站长这一目的。为此陆桥山采取了种种违反纪律的手段。为了搞垮竞争对手李涯，他总是故意通知李涯错误的行动时间，让李涯次次扑空。最后，急眼的李涯在旅馆里布下自己的人，用监听设备记录了陆桥山故意破坏情报站抓捕工作的言谈。陆桥山不但没有升官，连工作都丢了。作为官场中人，陆桥山不懂得“适度的艺术”。凡事有“度”则成，无“度”则无果的道理抛在一边，人挡杀人佛挡杀佛地蛮干，到头来是自己被杀掉。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

晋升的结果很残酷，但过程很历练人。有些人，面对晋升中的种种情况，依然保持一颗积极向上的心，认真做事，最终取得成功；也有些人，表面毕恭毕敬，对上司阿谀奉承，背地里对相关的利益关系进行谋算，最终却害了自己。陆桥山一心谋求副站长的位置，机关算尽，却是余则成坐收了渔翁之利。职场中，大家都想获得高职位，但背后给别人捅刀子的结果往往是害人害己。

四、组织晋升环境

在与上司的沟通中，员工要了解组织的风向；反过来，组织也应该为员工提供一个公平公正的晋升环境，关注员工个体的目标，为其成长和发展提供条件

等。组织管理实践中，需要注意向员工传递明确的、公平的晋升信息，提供多渠道的晋升路径。



【案例 3-3(4)】

海底捞——晋升环境

海底捞的核心价值观是“双手改变命运”“人生而平等”，海底捞所崇尚的是一种心态，积极的、不认命的、坚强不屈的心态，并希望员工能够通过海底捞这个平台，让自己学习和改变。由此，海底捞提出了所有一线干部自己培养，绝不外招的晋升理念，并在实践中奉为圣旨。首先，海底捞的晋升通道是敞开的。任何一个进入海底捞的员工都可以通过自己的努力做到自己想要的职位。晋升有以下几个通道：管理、优秀员工、后勤职能部门。其次，海底捞绘制“爬山图”，让员工清楚地知道自己所处的位置，以及未来可以发展的方向，给予员工一个清晰的指引和明确的规划。最后，海底捞推行师徒制，即老员工想要晋升，必须培养出合格的徒弟来接替你的职位，否则是不能晋升的，由此激发出人才培养的内部动机。

(资料来源：李顺军. 海底捞对话麦当劳. 北京：化学工业出版社，2014)

组织期望员工怎样做，首先就要让员工感受到这样做的意义与价值。海底捞崇尚人生而平等和服务理念，它从最基础的服务生招聘到中层晋升，从职工住

宿到离职安排，都无一不透露着这一人才理念。感受到组织的重视和投入，员工必然会回报以高质量的工作绩效；了解组织内部晋升的理念和机制，员工必然会塌下心来，努力工作，再谋晋升。

第四节 晋升中，外部沟通也重要

外部沟通的俗称即为参谋，不论是在历史故事中，还是在现代的管理实践中，参谋的作用都极为重要。晋升中，如果员工具有有效的外部沟通，则对晋升的成功也有十分重要的帮助。通常，通过外部沟通，可以获取更多的资源或信息，但并不是每次外部沟通都一定会带来正向收益，选择沟通对象也十分重要。

一、外部沟通者的类别

1. 信息、资源提供者

外部沟通能为晋升者提供优质资源和有价值的信息。沟通能够带来信息的交换，从而增加沟通双方的资源存储。晋升中，资源和信息的作用十分重要，比如晋升前意外得知的“小道消息”，可能会让自己在准备的过程中少走很多弯路。

这类外部沟通者常是晋升者较为亲近，且在相关领域有一定建树的朋友或同事，能够拓宽员工的视野，使晋升者对之后的工作有比较新颖的思路，从而重新审视相关资源，并进行更为有效的资源整合。

2. 精神引导者

外部沟通也可以为晋升者提供精神帮助，这类外部沟通者属于员工的精神参谋。他们或许不能给你实质上的物质帮助，但一直在身边的陪伴和鼓励能够增强晋升者对自己所选择的道路的信心和希望。



【案例 3-4(1)】

陈年与雷军

陈年与雷军都可以说是中国电子商务元老级人物。陈年是这样介绍雷军的：“我跟雷军都生于 1969 年，他比我小 8 个月。在过去的 17 年里，我们不断在一起共事，交流很多。因为同龄人的关系，我们在人生和心灵上的感悟也有许多同步。”陈年与雷军渊源颇深，最初的合作是在卓越。卓越时期，陈年与雷军搭手，合作无间，知根知底。后来，陈年做了凡客，雷军是天使投资人，再后来，凡客经历了凡客体巅峰，与此同时，雷军开始做小米。

2011 年，凡客处于最鼎盛、最热闹的时期，公司里有 13000 多人，光总裁级的领导就有三四十位，雷军却毫不避讳地指出了凡客诚品存在的问题，让陈年彻底反思凡客模式。之后，雷军和陈年有过七八次、

每次七八个小时的长谈。雷军说：“不够专注、不够极致是凡客遇到问题的原因。”他给陈年的凡客开出了“去毛利率、去组织架构、去 KPI”的三个改造方向。雷军问陈年，凡客能不能先专注地只做好一件最基本的产品？于是，陈年结合企业实际，将凡客的服装定位到衬衫，因为它最基础，也能体现出技术含量，而衬衫中最基础的是白衬衫。但是做白衬衫的道路并不顺畅。

2012 年，凡客逐年感受到大库存扩张给企业带来的压力，甚至在没有达到销售目标的情况下，还背负了十几亿元的债务，上市之路也夭折了！2013 年，公司只剩下不到 300 人。在所有人都不看好的情况下，甚至有人认为凡客必定破产无疑，又是雷军挺身而出。2013 年，雷军领投，IDG、联创策源、软银赛富、启明创投、淡马锡、中信、和通等资方联合参与了凡客的第 7 轮正式融资，规模超过 1 亿美金，救陈年的凡客于水火之中。陈年说：“做白衬衫的这一年时间里，我多次想放弃，周围几乎所有人也都动摇过，雷军则在精神上给了我决定性的支持，在我前途一团迷雾时，他仗义地在股东面前力挺我，在危机时再次投资凡客。一天晚上，他在电话里说，‘陈年，我做梦都觉得你能做好’。两个人四十多岁了，深更半夜跟谈恋爱似的。凡客的人也说，我们俩的感情他们找不到合适的词来形容。”2014 年 8 月，凡客重新归来，在 798 的一座厂房里，舞台中央，身穿黑 T、牛仔裤、帆布鞋的陈年，声音响亮而有力。

从三年前只穿 Prada 到全身上下都是凡客出品，从对服装一窍不通到对自家的产品了如指掌。陈年经常自信地说：“我们的衬衫和牛仔裤，比优衣库的好得多！你穿穿看就知道了！”从开始到最终走向成功，ZARA 用了 40 年，GAP 用了 46 年，优衣库用了 53 年，H&M 则用了 68 年。而在 9 年经历了大起大落的凡客终将如何？这需要时间的检验，但雷军对于陈年，无疑有着重要的意义。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

外部沟通者与晋升者之间一般是非常要好的朋友关系，或者是十分稳固、坚不可摧的利益共同体。正如小米的雷军和凡客诚品的陈年一样，两人虽然因投资合作相识，但后期雷军出于两人深厚的友谊，对陈年的事业提出诸多的帮助与建议，甚至在一片“凡客唱衰论”中，依然投入 1 亿美金，被外界评论为送钱。

二、合理选取外部沟通者

此外，也要合理地选取外部沟通者，切忌“交浅言深”，在关键事项上盲目相信他人，效果反而不如孤军作战。也就是说，不是每个所谓的朋友都能够作为外部沟通的对象的，其中主要需要考虑以下因素。

（1）品德优先。对方的人品一定要过关，对于当面一套、背后一套的那类人，晋升者最好不要相信。

（2）才能重要。对方需要有一定能力。对于那些空有满腔帮助热情的朋友，晋升者最好不要过多予以求助，以免耽误自己的大事。

(3)关系直接。两人的关系最好是直接的、稳固的优质交换关系。

三、形成良好的互动机制

每个人在社会上都脱离不开各种社会关系，当前的组织管理中，人与组织的管理已经不再仅是过去的经济交换关系，而更多的是一种社会交换关系。因此，对于员工与自己的外部参谋之间，也应当构建良好的互动机制，营造积极的社会交换关系。



【案例 3-4(2)】

甄嬛与槿汐

甄嬛从刚入宫时单纯不谙世事的小姑娘，到后来一步步成长为明懿皇太后，这其中与她自己的容貌等有关，她的参谋槿汐在其中更有巨大的作用！

最初，槿汐对甄嬛的帮助，更多是出于甄嬛与纯元皇后容貌相似的缘故。槿汐刚入宫时，只是一个做洒扫差事的宫女，冬天给掌事姑姑们洗衣服，冻得满手都是冻疮，偶然间，遇到了还只是雍亲王福晋的纯元皇后，因缘际会受到了纯元皇后的一次垂怜，从而感激纯元皇后大恩，但是还没有来得及报答纯元皇后，纯元皇后就难产去世了。多年后，槿汐已经成为了掌事姑姑，初次见到入住碎玉轩的甄嬛时，就觉得甄嬛与纯元皇后颇为相似。因以前曾受过纯元皇后帮忙，所以一开始对容貌有几分相似的甄嬛很是照顾。

后来，槿汐完全被甄嬛的性情所折服，从而全心全意地向甄嬛效忠，为甄嬛出谋划策，识大体懂谋略，对甄嬛忠心耿耿，即使在甄嬛被皇后乌拉那拉宜修陷害误穿纯元皇后故衣而彻底失宠，槿汐也侍奉在旁不离不弃。甄嬛离宫带发修行，槿汐也相伴左右。后甄嬛怀孕设计回宫，槿汐为了甄嬛，牺牲了自己与皇帝近身太监苏培盛对食来换取皇帝驾临凌云峰的机会。甄嬛有孕回宫后风光无限，可槿汐与苏培盛因敬妃告密其中关系的缘故，被打入慎刑司服役。甄嬛为此事四处奔走，端妃对皇帝从中挑明利害关系从而让皇帝释放了槿汐和苏培盛。甄嬛最后成为圣母皇太后，槿汐也成为统管宫内奴才的姑姑。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

甄嬛与槿汐不能算作纯粹的个体与外部参谋的关系，但是两者的互动机制却能够令人从中得到启发。尽管槿汐最初只是因为甄嬛的容貌而出于报恩的想法进行辅佐，但后来，甄嬛善良的本性和为求自保的心思使得两人的关系更为紧密。之后槿汐遇难时，甄嬛依然奋不顾身地进行营救，投入自己的资源和支持，使得槿汐深受感动，两人的联盟更为紧密。因此，员工晋升中，要有一定的外部沟通，但更重要的是，不要一味地索取和期望他人的付出，要与自己的外部参谋形成良好的互动关系。

第五节 晋升中，公开演讲最关键

不论是企业，还是政府部门，晋升都少不了自我展示的环节，也就是公开演讲。“酒香也怕巷子深”，一个优秀的晋升者，不仅需要有优秀的日常工作表现、亮眼的工作绩效和和谐的上下级、同级关系，更重要的是要有良好的表达能力。表达能力包括两个方面：一是书面表达能力，即一份优秀的演讲稿十分重要；二是语言表达能力，即完美的演讲台风也十分重要。此外，还应当注意服装礼仪。

一、一份优秀的演讲稿

肯尼迪的就职演讲作为世界史上著名的演讲之一，既展现了肯尼迪的迷人风采，同时对当时处于内忧外患中的美国人民来说，这份演讲极具鼓舞人心的力量。无论是在说什么、怎样去说、针对谁来说等演讲内容方面，还是肯尼迪在演讲过程中得体的举止、煽动性的表达方面，都注定了这份演讲将永载史册。



【案例 3-5(1)】

肯尼迪的就职演讲

我们今天庆祝的并不是一次政党的胜利，而是一次自由的庆典；它象征着结束，也象征着开始；意味着更新，也意味着变革。因为我已在你们和全能的上帝面前，作了跟我们祖先以前所拟定的相同的庄严誓言。

现今世界已经很不同了，因为人在自己血肉之躯的手中握有足以消灭一切形式的人类贫困和一切形式的人类生命的力量。可是我们祖先奋斗不息所维护的革命信念，在世界各地仍处于争论之中。那信念就是注定人权并非来自政府的慷慨施予，而是上帝所赐。

我们今天不敢忘记我们是第一次革命的继承人，让我从此时此地告诉我们的朋友，并且也告诉我们的敌人，这支火炬已传交新一代的美国人，他们出生在本世纪，经历过战争的锻炼，受过严酷而艰苦的和平的熏陶，以我们的古代传统自豪，而且不愿目睹或允许人权逐步被褫夺。对于这些人权，我国一向坚贞不移，当前在国内和全世界我们也是对此力加维护的。

让每一个国家都知道，不管它盼我们好或盼我们坏，我们都将付出任何代价，忍受任何重负，应付任何艰辛，支持任何朋友，反对任何敌人，以确保自由的存在与实现。

这是我们矢志不移的事——而且还不止此。

对于那些和我们拥有共同文化和精神传统的老盟

邦，我们保证对挚友以诚相待。只要团结，则在许多合作事业中几乎没有什么办不到的。倘若分裂，我们则无可作为，因为我们在意见分歧、各行其是的情况下，是不敢应付强大挑战的。

对于那些我们欢迎其参与自由国家行列的新国家，我们要提出保证，绝不让一种形成的殖民统治消失后，却代之以另一种更为残酷的暴政。我们不能老是期望他们会支持我们的观点，但我们却一直希望他们能坚决维护他们自身的自由，并应记得，在过去，那些愚蠢的要骑在虎背上以壮声势的人，结果却被虎所吞噬。

对于那些住在布满半个地球的茅舍和乡村中、力求打破普遍贫困的桎梏的人们，我们保证尽最大努力助其自救，不管需要多长时间。这并非因为共产党会那样做，也不是由于我们要求他们的选票，而是由于那样做是正确的。自由社会若不能帮助众多的穷人，也就不能保全那少数的富人。

对于我国边界以内的各姐妹共和国，我们提出一项特殊的保证：要把我们的美好诺言化作善行，在争取进步的新联盟中援助自由人和自由政府来摆脱贫困的枷锁。但这种为实现本身愿望而进行的和平革命不应成为不怀好意的国家的俎上肉。让我们所有的邻邦都知道，我们将与他们联合抵御对美洲任何地区的侵略或颠覆。让其他国家都知道，西半球的事西半球自己会解决。

.....

同胞们，我们事业的最后成功，不是掌握在我手里，而是掌握在你们手中。自从我国建立以来，每一代的美

国人都曾应召以验证其对国家的忠诚。响应此项召唤而服军役的美国青年人的坟墓遍布全球各处。

现在那号角又再度召唤我们——不是号召我们扛起武器，虽然武器是我们所需要的；不是号召我们去作战，虽然我们准备应战；那是号召我们年复一年肩负起持久和胜败未分的斗争，“在希望中欢乐，在患难中忍耐”；这是一场对抗人类公敌——暴政、贫困、疾病以及战争本身——的斗争。

我们能否结成一个遍及东西南北的全球性伟大联盟来对付这些敌人，来确保全人类享有更为富裕的生活？你们是否愿意参与这历史性的努力？

在世界的悠久历史中，只有很少几个时代的人赋有这种在自由遭遇最大危机时保卫自由的任务。我决不在这责任之前退缩，我欢迎它。我不相信我们中间会有人愿意跟别人及别的时代交换地位。我们在这场努力中所献出的精力、信念与虔诚，将照亮我们的国家以及所有为国家服务的人，而从这一火焰所发出的光辉必能照明全世界。

所以，同胞们：不要问你们的国家能为你们做些什么，而要问你们能为国家做些什么。

全世界的公民：不要问美国愿为你们做些什么，而应问我们在一起能为人类的自由做些什么。

最后，不管你是美国的公民或世界他国的公民，请将我们所要求于你们的有关力量与牺牲的高标准拿来要求我们。我们唯一可靠的报酬是问心无愧，我们行为的最后裁判者是历史，让我们向前引导我们所挚爱的国

土，企求上帝的保佑与扶携，但我们知道，在这个世界上，上帝的任务肯定就是我们自己所应肩负的任务。

在组织竞聘过程中，一份优秀的演讲稿是必不可少的。一份优秀的晋升演讲稿，需要做到标题清晰简洁、开篇精彩、主体丰富、结尾凝练。

开篇精彩，能够吸引评审者的眼球，使评审者对晋升者产生兴趣。可以采取三种方法：

- (1) 奇论妙语，石破天惊；
- (2) 自嘲开路，幽默搭桥；
- (3) 即景生题，巧妙过渡。

开场语不要故意绕圈子，更不能离题万里、漫无边际地东拉西扯，演讲者必须心中有数，内容必须与主题互相辉映，浑然一体。

主体丰富，对自己的主要优势(德、能、勤、绩)、对岗位职责的认识以及任职后的打算进行精要介绍，有的放矢，围绕评审的需求和组织的热点、难点问题展开。

结尾凝练，画龙点睛，争取评委的支持，加深领导对晋升者的良好印象。



【案例 3-5(2)】

竞职讲演稿

各位领导、各位评委、全体同志：

大家好！

首先，感谢市局党组和同志们给予我这次展示自

我的机会和舞台。我演讲的题目是“竞争上岗、全面创新”。

我叫周新春，中国共产党党员，本科文凭，会计师、税务师，××省国际税务学会理事。2003年在××县参加税务工作，2008年调入原市税务局，2013年调入现在市地方税务局。

回顾本人近年来的工作情况，可以总结为四个方面。

1. 尽职尽责，为地税的建设和发展做出了应有的贡献

我市地税组建初期百业待兴，针对征管工作上下空白的实际，本人牵头先后制定了一系列规章制度并且狠抓征管基础建设。经过全体成员的努力，使全市地税的征管建设从无到有、从小到大，不断走向规范、走向成熟。

2. 尽心尽力，使征管工作不断有新突破

饮食行业的发票管理方面有新突破。改革了传统的发票形式和税款征收方式，被××省科委授予软科学成果奖，在全省系统内全面推广。另外在制度创新上有新突破，先后制定了税款清算责任追究制、组织申报及税款核算制度、办税厅运行规则等，使全市征管工作有章可循、有规可约、运行良好。

3. 在市区管户管理上有新突破

大胆实践了地域化管理的办法，使我市地税局、市直分局、平朔分局、开发区地税局四家纷争管户的历史问题得到了彻底的解决。

4. 在全省位置上有新突破

2007 年参加了全省征管改革方案的设计工作，2012 年与省局会编了《××省地方税务局征管规则》，在全省形成良好的影响。

以上成绩的取得得益于领导的培养和支持，同志们的帮助和自己辛勤的努力。当然也存在着不足，我一定加倍努力。那么如何做好一个合格又称职的环节干部呢？我认为首先应该认清角色、摆正位置、行权不越权、到位不越位，抓重点攻难点，认真履行好工作职责，具体概括为“一个原则”、“两大主题”、“三个转变”、“四个做到”，简称一二三四。

“一个原则”就是上为领导分忧，下为群众服务，并把它作为全部工作的出发点和落脚点。

“两大主题”就是围绕改革与管理两大主题，突出思想政治建设和业务素质建设。

“三个转变”就是进行换位思考，实现由一般干部向环节干部的转变，实现由事务型工作向综合型工作的转变，实现由自我管理向全面管理的转变。

“四个做到”就是：第一，全面提高自己的综合素质，努力做到政治上成熟、思想上坚定、业务上过硬、纪律上严明、作风上优良、为人上正派、工作上突破、政绩上突出。第二，增强改革创新意识，全面推动各项工作发展。第三，妥善处理三个关系，做到对上级要尊重，充分发挥自己的参谋助手作用；对待下级要多关心、多帮助，充分调动他们的积极性、主动性、创造性；对待同级要多沟通、多交流，相互配合、亲

密合作；第四，廉洁从政、树立形象，做到有权不滥用、有名不专争、有功不专居、有责不专推，以自己良好的形象和表率作用感召人、影响人、带动人、增强本部门的凝聚力、战斗力。

敬爱的各位领导、各位评委、全体同仁们，竞争上岗有上有下、有进有退，上也好、下也好，一如既往；进也好、退也好，一片青心。最后我用这么一句话结束我的演讲：“你选择了我，我选择了你，让我们
一起风雨同舟，为实践‘三个代表’，为了地税事业的更好发展而努力奋斗吧！”

谢谢！

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

案例中的竞聘者首先为自己的演讲稿题名，方便评委们记忆。为在简短的几分钟的晋升评审中让领导、评委记住自己，个体应浓缩自己的优点，给自己贴上标签。如案例中竞聘者在工作总结中先概括为四个方面与“一二三四”原则，条理很清晰，且在突出个体成绩时，恰当地将优秀的成绩与领导、同事分享。

二、优秀的演讲台风

演讲的基本形态便是“一人讲，众人听”，一份优秀的演讲稿是必备条件，但还需要竞聘者将其进行完美演绎，使有稿演讲变为无稿演讲。演讲者除了保持一定的“紧张”状态之外，内心要从“我是一个演讲者”框架中走出来，转变为“我与受众谈

话”的状态。完美的演讲台风，在晋升中能够起到事半功倍的效果。



首先，把握内心节奏。我们看到演说家从温文尔雅的讲述状态转变成歇斯底里的呼吁，或者从解答问题的语气转变为连续的提问。这就是演讲节奏的变化。要做到把握节奏，首先要引发思想感情，使之处于运动状态，积极主动地驾驭有声语言，才会使语言产生抑扬顿挫、轻重缓急的变化，“内心节奏”的变动，会使得受众在接收信息时，内心也会有波澜起伏的节奏变化。

其次，把握语言节奏。语言节奏一般有四种：“欲抑先扬、欲扬先抑”，“欲停先连、欲连先停”，“欲轻先重、欲重先轻”，“欲快先慢、欲慢先快、快慢变化”。这四对矛盾，完全是浑然一体的，不应单独使用，四种方法各有所长，综合使用，演讲时的好的节奏状态才会完整展现，一气呵成。

最后，肢体配合。丘吉尔经常对着镜子练习手势动作，闻一多演讲前都要精心设计每一个手势等。但是，肢体动作也分好的动作和不适宜的动作。例如，双手交叉，是内心处于抵制状态的自我保护动作，他会拉远演讲者与受众的距离；而五指分开、绷直，十指指尖相对，这是干脆、有力、大方的手势，可以给人以自信的感觉。好的肢体动作应当服务于演讲，经过设计的体态语，可以将受众引领到演讲者预想的聆听状态，辅助演讲者做到“出奇制胜”。



【案例 3-5(3)】

伊万卡演讲助特朗普一臂之力

特朗普女儿伊万卡的助选演讲，在网络上获得极大点击率，她美艳、得体、犀利，抓住了美国选民的大众心理，为特朗普阵营添分不少。伊万卡的演讲表现了优异的台风，把特朗普最大的劣势变成特朗普的优势，给选民树立起一个不一样的政治家形象，抓住对美国精英政治家质疑、想改变自己现状的大众心理。同时，也巧妙化解了希拉里阵营的攻击。

视频开头映入眼帘的是伊万卡美丽的脸庞，不经意的莞尔一笑勾人心魄。观众的掌声过后，她开始了自己的演讲。演讲中她面带微笑，眼睛一直看着观众席上的人们；说话的语速时而平缓时而铿锵有力，在适当的地方停顿，让观众有充足的时间去消化她表达的内容。

伊万卡在整个演讲过程中，语言流畅、咬字清晰，几乎没有一个瑕疵。伊万卡的发音既标准，又故意添加一些美国上流社会的个别口音，听起来非常完美。伊万卡的气息也非常厚实，发出的声音有透亮感。她讲话时并不只是看向正对面的观众，她会从左到右、从右到左地看，兼顾到每一个方位的观众，每一个位置的观众都会感觉到她的关注——这个动作表示她的心中不仅只有一小部分人，她的心中是兼顾所有人的，而她又是代表他父亲进行演讲，这就间接表示她父亲也是一个兼顾所有人的人。也就是说，假使他父亲当上了总统，那么他一定会照顾到全国所有人的利益，而不只是注意到某一部分的人群。

此外，伊万卡非常自信，她将几千人的大场变成了自己的主场。人越多，她状态会越好。她始终在微笑，也注意留够掌声所需的时间。她的肢体语言还算得体，偶尔会暴露出她模特出身的小细节。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

由此可见，在一份优质的演讲稿的基础之上，晋升者还要对自己进行充分的训练，提升自己的演讲台风，充分发挥自己的优势，切忌表现出紧张胆怯或无所谓、不在乎的状态，从而有利于实现最终的晋升成功！

三、服装仪容锦上添花

在优质的演讲稿、优秀的演讲台风的基础上，晋升者还应该配备以恰当的服装仪容。主要体现在以下几点：

(1)不穿奇装异服是基本礼仪常识，整洁大方的服装是首要条件，还可以视不同的场合，妥善利用颜色的感觉；

(2)整齐清爽的发型更显朝气，不要遮住视线，不要妨碍观察力，尤其是长发女孩，在演讲时最好梳成马尾辫；

(3)用笑容为服装仪容加分，只要看着对方的眼睛，带着微笑回应，别人对自己的印象就会大大提升。

第四章

晋升后沟通巧技能



组织内员工形象地将晋升过程比喻为“一场没有硝烟的战争”。在经历了这场战争后，无论成败，个体都需将自己从紧张的氛围中抽离，让自己放松。晋升成功，可以在放松过程中调整状态，转变身份，适应新角色；晋升失败，就在放松过程中，调整心态，重新规划下一次晋升或另作安排。无论成功与否，晋升者都应该对自己的定位和现状进行反思，积极地进行自我沟通，根据晋升的反馈，进行自我成长和自我完善。

应该做	不应该做
<input type="checkbox"/> 放松心情	<input type="checkbox"/> 立马辞职
<input type="checkbox"/> 答谢支持者	<input type="checkbox"/> 找领导抱怨
<input type="checkbox"/> 先自我沟通	<input type="checkbox"/> 散布言论
<input type="checkbox"/> 与平级或下级沟通	<input type="checkbox"/> 骄傲自大
<input type="checkbox"/> 制订新计划	<input type="checkbox"/> 不思进取
<input type="checkbox"/> 与上司沟通	<input type="checkbox"/> 没有事后感谢
<input type="checkbox"/> 感谢或祝贺竞争者	<input type="checkbox"/> 没有新的计划

图 4-1(1) 晋升后应该做与不应该的事

第一节 晋升环节后，结果 与目标进行自我沟通

一、晋升成功后的自我沟通

对于晋升成功的员工，可以在放松过程中调整状态，转变身份，适应新角色。转变身份后，最首要的任务就是“重新认识自己”。在职场中得到晋升，自己的位置发生变化，今后的整个人际环境和工作重心都会发生转变，员工既不应该骄傲自大、沾沾自喜，更不应该惶惶终日、感到压力山大。

1. 强而不霸

晋升成功后，员工的相对地位得到提升，由相对弱者转变为相对强者。晋升成功固然有其不俗的实力，但若以此炫耀称霸而不知收敛，必然会面临内外受困的局面。当一个人或一个组织称霸之后，其内部难免会走向膨胀，自以为是、无所畏惧、注重享乐、目光短浅，如此便走上了盛极而衰的道路。人霸道与否，外人是全然看在眼里听在耳里的，久而久之，人们自然会慢慢疏远，甚至于群起而攻之。缺乏了周边人的支持，霸者也必将寸步难行。



【案例 4-1(1)】

不嘚瑟你会死啊

李鸿是和小强同时期进入公司的，当时因为业绩不错，领导对他俩很满意，时常表扬他们。但他俩对此的心理反应和外在表现却有着较大的差别。

小强的说话方式：

有一次和同事们聊天，同事们礼貌地对小强称赞一番：“小强，你真是太厉害了，进入公司这么短的时间内就得到了领导的认可！”

面对同事们的称赞，小强很是嘚瑟，晃荡着脑袋说：“天空飘来五个字儿，那都不是事儿，是事儿也就忙一会儿，一会儿就完事儿。”

同事们面子上虽然连连称赞，但看到他臭显摆的样子，心说：“不嘚瑟你会死啊！”在以后的工作中，同事们渐渐地有意疏远小强。

李鸿的说话方式：

有一次和同事们聊天，同事们礼貌地对李鸿称赞一番：“李鸿，你真是太厉害了，进入公司这么短的时间内就得到了领导的认可！”

李鸿面对同事、领导的称赞，总是谦虚地笑笑说：“火车跑得快，全凭车头带。我还是菜鸟，经验很不足，以后还希望各位同事多多指点啊！”

李鸿不居功自傲，与人交谈谦和得体，同事们渐渐喜欢上了不太张扬的李鸿，而疏远了小强。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

升职后成为管理者，升职与加薪的喜悦往往会提高工作热情，岗位职责也会促使管理者担负更多的责任。新上任的管理者往往都希望能够有所作为，通过展现自己的领导才能来巩固自己的领导地位，得到下属的拥护。新的职责也使得管理者对待工作格外认真，甚至达到较真的地步。所以会出现新官上任三把火，最后把“火”引到自己身上的情况。



【案例 4-1(2)】

升职的烦恼

王麦大学毕业就进入一家公司，成为一名销售员。他和部门里同事之间的关系都非常好，平时有说有笑，经常在一起吃饭。王麦本身具有凝聚力，大家在闲暇时间都喜欢围着王麦聊天。

在几个月以前，领导提升王麦任销售部经理，王麦在升职之后十分高兴，但是这份喜悦并没有持续很久。因为他发现大家都在疏远他，也没有了以前有说有笑的氛围，当大家在说笑王麦想加入的时候，大家都停止了交谈，对王麦没有了以前的热情而是多了许多敬畏。

最让王麦感到不解的是他最好的一个哥们，以前无话不谈，现在也不怎么理他了。有一次哥们过生日，王麦记得哥们的生日，一早就发了短信祝他生日快乐，然后一直在等哥们来邀请自己去参加他的生日聚会。然而，一直到下班，大家都走了之后哥们也没有邀请

他，于是王麦给他哥们打了一个电话，发现他们已经在庆祝了却没有邀请自己参加的意思。

王麦坦言老板之所以提升自己的职位，主要是因为以前同事们都围绕着自己，老板看重了自己的凝聚力。但是，王麦升职之后发现，自己的下属小李同样也是一个十分有凝聚力的人，其他同事都围绕着小李，甚至老板都对他另眼相看。这让王麦感到了自己职位的危机感，害怕会被取代。

心理专家在了解王麦的烦恼之后，给了王麦一组小人，这组小人有大有小，让王麦来摆放老板、自己及其下属的位置。王麦给自己选择了一个最大的人，然后把自己摆放在最后面一个单独的位置上，而为老板和下属都选择了相同的小人，摆在一起，放在了自己的前面，同时这些小人全部都是背对着自己，只能看到后脑勺。

专家指出，王麦在沟通中语速过快，对客户来说可能会显得胸有成竹，但对同事来说，这样容易造成强势的氛围；在摆放小人的过程中，给自己选择最大的一个，比老板还大，说明没有摆正自己的姿态；将自己放到最后，说明自我感觉高高在上，没有融入大家的工作；只看到后脑勺，说明作为领导只关注了大家做什么而没有关注大家在想什么。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

作为一个管理者，起到的是协调作用，而并非企业的老板，要准确把握自己的定位，切不可狂妄自大。要想在新的岗位赢得领导的信任，就必须在其位谋其政，很少有领导扶上马还会送一程的情况，任何时候

“交换”都是第一位的，只有创造新的价值才能赢得新的信任。

无论是职场上的新人还是老人，无论依仗的是业绩还是资历，称霸都会使你陷入内外交困的境地之中。个人或组织的发展，一方面要打磨自己的能力，另一方面也要在强大的同时保持平常心、包容心，保持对他人的尊重，不自大不称霸，才能走得坚实长远。

2. 重新认知自我

经历一番艰苦竞争之后，员工对自我又会有一个新的认知，“过去的我”、“现在的我”、“将来的我”发生了动态的变化。晋升结果确定前，领导岗位只是员工的“将来自我”，晋升成功后，“将来的自我”成为“现在的我”，就要求员工重新与自我进行对话，重新设置新的目标和自我规划，再次出发。



【案例 4-1(3)】

百万富翁与穷妇人

曾有一位百万富翁 A，此人曾经十分贫穷，后来白手起家，自力更生，一手打造自己的事业帝国，他为自己的成功感到十分骄傲，并且日益傲慢。他每月按时缴房租，但对于那些管理升降机、高吊在行人道上擦窗户以及烧锅炉的人，根本不屑一顾。在过圣诞节的时候，也不会给他们一只火鸡，或一点小费。A 的办公室设在第一国家银行大厦的二楼。当他要上二楼时，他会乘坐电梯；下楼时，他会走楼梯。大厦有一

位打扫楼梯和大厅的穷妇人，他常常从她身边经过，但直到最近才意识到她的存在。他的头向来抬得很高，心里想的尽是怎样赚更多钱。

有一天，A 从办公室出来，要走下楼梯。清洁女工正站在楼梯中央，她从最上面开始检查楼梯是否干净。在最上面的一级阶梯有一处地方被水弄湿了，而且放着一大块肥皂，百万富翁正巧踩在上面。富翁踩在肥皂上面的那只脚向东方日出的地方滑过去，另一只脚则快速向日落的方向滑过去。后来他跌坐在楼梯的最上一级，却没有停止在那里，他开始往下滑，但下滑的方式却非他所预料，每滑一级，楼梯便发出如同打鼓般的一声闷响。清洁妇礼貌地站在一旁，任他往下滑。最后他由底层站起来，自忖是否应当走回大厦办公室，要求开除该名清洁女工；但他想到一旦把要求开除她的理由说出来，必会在这大厦的其他人中间传为笑谈，于是他没有说话。但从那天起，他开始注意身边人的需求和态度，不再只是高昂头颅，而是找到了最初的自己。

没有人高贵或威严到可以忽略周边人的地步。因为一位卑微的清洁女工和一块普通的肥皂，就能令一位大人物的心思立即脱离他的事业而产生烦恼。所以，不要把自己看得多么高过别人，否则你也可能从骄傲之处往下坠，带着疼痛与淤伤离去；更因怀疑那清洁女工站在肥皂水中间露出笑容而感到难堪。或许，她当天会因为你跌倒的滑稽样子而过得很愉快。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

从十分贫穷到现在的百万富翁，A 的社会地位和财富都得到了巨大的提升，使得他忘记与自己进行深入沟通，变得自大和狂妄，才在一位清洁女工面前栽了跟头。只有进行自我沟通，想清楚自己的下一个目标，规划好自己的下一步路线和行为，员工才能做好持续成功！

二、晋升失败后的自我沟通

对于晋升失败的员工，依然需要放松心情，并在这一过程中，调整心态，重新规划下一次晋升或另作安排，避免未能及时从晋升失败中调整状态，导致个体在之后一段时间内工作相当迷茫。竞聘失败后，仍应该抱有一颗积极的心，大度地祝贺竞争者，最不应该做的事情就是四处抱怨，在组织内传播负面思想。



【案例 4-1(4)】

A 晋升失败后的抱怨

某员工 A 在单位的竞争上岗中没有竞争上，其朋友 B 就成了他情绪的宣泄口，A 一直不停地抱怨说：“这个竞聘太不厚道了，本来就存在潜规则，还让我们来当靶子，领导们操纵着这次的竞聘结果，所有的上岗人员都已经是他们内定的了，还要我们陪着演戏！假不假！真是不甘心，不想干了，真想辞职算了。”

作为 A 朋友的 B，听着他的描述，也一度为他打抱不平。但事后仔细回想，B 发现，其实，A 竞聘失

败的原因大部分应该在他自身。他把失败原因都放在了别人身上，而没有从自己身上找原因。B总结了A在竞争上岗中失败的原因，主要有以下几点。

A从学校一毕业就考到单位工作，工作时间以外从来不与同事沟通，生活在自己的圈子里。这从一方面来说自己封闭了自己，也失去了让别人了解自己的机会；从另一方面来说，就是自身得不到提高，处于闭门造车的状态。

一直表现得对竞聘岗位很无所谓。A的家庭条件比较优越，从小养尊处优，工作对于他来说只是属于个人爱好，家里面也不需要他赚钱养家。所以他开始就觉得，这个岗位对于他来说可有可无。但是，竞聘结束后，他觉得不如他的人都上去了，而他没能竞聘上，一下子心里发生了很大的变化。

太过于自信。相比较其他竞聘的同事而言，A确实具有一定的优势。比如，学历比其他几个都高；工作能力相比较也很强。所以，在竞聘之前，他自认为这个岗位一定非他莫属，完全一副志在必得的必胜心态。

怯于与领导接触，总躲着领导，不善于表达自己，也没有让领导充分认识自己。缺乏必要的请示汇报，所以他和领导也缺乏基本的沟通交流。觉得自己只要做好自身的工作就足够了，和领导沟通与否无所谓，如果有什么事情领导会主动来和自己沟通，自己绝对不主动和领导沟通。

总是会时不时地炫耀自己的过去。想当年在学校怎样怎样，学习如何，所读的学校如何，某某领导又

是他的什么什么亲戚之类的。这是适得其反的做法，即使曾有过十分非凡的过去，但说者无心，听者有意，同事们立刻就会产生反感，认为是在吹嘘、炫耀自己。这些导致了 A 在单位里失去了好人缘，也是他竞聘失败的原因之一。

（资料来源：笔者依据调研资料整理）

1. 重新认识自我

“失败乃成功之母”，对于竞聘失败的员工来说，一次失败的经历比一帆风顺的事业更有价值。因此，得到晋升失败的结果后，员工应该在心理上和思想上调整自己，如何在挫折的促进下更好地自我成长，是我们应该更关注的事情。

在心理上，要缓和自己的情绪，不要产生怨气。受到批评后情绪自然会有些低落，自尊心也会受到打击，从而产生一系列的逆反心理，这时要调整自己的情绪，不要把所有的思绪都放在发怨气上，这样会让自己变得消极。可以深呼吸缓和让自己紧张的情绪，控制好情绪，不要产生过激行为。

思想上，要进行自我反思，不要一上来就抱怨、找领导理论，或者一时冲动就辞职，而应该重新审视自己的缺点与不足，反思整个晋升流程中的缺陷和待改善的地方，找出导致自己出现错误的源头是什么，在源头上解决问题，为下一次机会的来临做好准备。



【案例 4-1(5)】

卧薪尝胆

公元前 496 年，吴王阖闾派兵攻打越国，被越王勾践打得大败，阖闾也受了重伤，临死前，嘱咐儿子夫差要替他报仇。夫差牢记父亲的话，日夜加紧练兵，准备攻打越国。过了两年，夫差率兵把勾践打得大败，勾践被包围，无路可走，准备自杀。这时谋臣文种劝住了他，说：“吴国大臣伯嚭贪财好色，可以派人去贿赂他。”勾践听从了文种的建议，就派他带着珍宝贿赂伯嚭，伯嚭答应和文种去见吴王。

文种见了吴王，献上珍宝，说：“越王愿意投降，做您的臣下伺候您，请您能饶恕他。”伯嚭也在一旁帮文种说话。伍子胥站出来大声反对道：“人常说‘治病要除根’，勾践深谋远虑，文种、范蠡精明强干，这次放了他们，他们回去后就会想办法报仇的！”这时的夫差以为越国已经不足为患，就不听伍子胥的劝告，答应了越国的投降，把军队撤回了吴国。

吴国撤兵后，勾践带着妻子和大夫范蠡到吴国伺候吴王，放牛牧羊，终于赢得了吴王的欢心和信任。三年后，他们被释放回国了。勾践回国后，立志发愤图强，准备复仇。他怕自己贪图舒适的生活，消磨了报仇的志气，晚上就枕着兵器，睡在稻草堆上。他还在房子里挂上一只苦胆，每天早上起来后就尝尝苦胆，门外的士兵问他：“你忘了三年的耻辱了吗？”他派文种管理国家政事，范蠡管理军事，他亲自到田里与农

夫一起干活，妻子也纺线织布。勾践的这些举动感动了越国上下官民，经过十年的艰苦奋斗，越国终于兵精粮足，转弱为强。

而吴王夫差盲目力图争霸，丝毫不考虑民生疾苦。他还听信伯嚭的坏话，杀了忠臣伍子胥。最终夫差争霸成功，称霸于诸侯。但是这时的吴国，貌似强大，实际上已经是走下坡路了。

公元前 482 年，夫差亲自带领大军北上，与晋国争夺诸侯盟主，越王勾践趁吴国精兵在外，突然袭击，一举打败吴兵，杀了太子友。夫差听到这个消息后，急忙带兵回国，并派人向勾践求和。勾践估计一下子灭不了吴国，就同意了。公元前 473 年，勾践第二次亲自带兵攻打吴国。这时的吴国已经是强弩之末，根本抵挡不住越国军队的强势猛攻，屡战屡败。最后，夫差又派人向勾践求和，范蠡坚决主张要灭掉吴国。夫差见求和不成，才后悔没有听伍子胥的忠告，非常羞愧，就拔剑自杀了。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

在这个世界上，没有谁注定是强者，也没有谁注定就是弱者。面对未知，我们能做的便是善待每个人和主动应变。一次晋升的失败只是人生的一次历练，是组织对于员工某次行事方式的反馈，不是对员工个体人格、能力等方面的全盘否定。晋升失败者应该整理好自己的情绪，对自己的过去进行审视，认识现在的自我，调整未来的自我，重新出发！

2. 弱却有心

晋升失败后，员工处于相对“弱势”的地位，尤其面对曾经与自己同级的同事成为自己的上级时，也会有一种尴尬和不自然。尽管员工处于弱者地位，但要学会赞美，怀抱同理心、学习心和感恩心，才能更好地实现自我沟通。



【案例 4-1(6)】

感恩惜福

十几年前，李一从日本念研究生回国，进入某银行工作，担任办事员；同期的同事中，有他的大学同学张某，张某是在美国念的研究生，可是张某的职级却比李一高一级，编制上是李一的主管。同样都是研究生毕业，却因为就读的国家有别，待遇就不同。在这种情况下，李一并没有因为待遇不如人就心生不满，而仍是认真做事，凡是交到李一手中的事情，一定尽心尽力做到最好。此外，他还会积极主动找事做，了解主管有什么需要协助的地方，事先帮主管做好准备。这样的工作态度，被当时的上司注意到了。后来上司调去其他银行时，将仍是办事员的李一也带了过去，这是很罕见的现象，因为通常都是一些主管跟随过去。

如今的李一已经成为了银行的高管，而当时他之所以有那样的工作态度则多亏了其父亲。原来在第一次上班报到的前夕，李一父亲告诫其三句话：“遇到一位好老板，要忠心为他工作；假设第一份工作就有很

好的薪水，那你的运气很好，要感恩惜福；万一薪水不理想，就要懂得跟在老板身边学功夫。”李一将这三句话深深地记在心里，并始终秉持这个原则做事。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

晋升结果不尽如人意的时候，员工需要静下心来，与自己的内在进行沟通，正确的认识组织所给予的结果，将结果与自己的情况进行结合与对比，重新确立目标和自我，找到新的出路。

第二节 晋升环节后，通过 团队沟通来了解需求

晋升有两种结果：一是晋升成功，二是晋升失败。如果晋升成功，则员工的职级有所提升，需要进行团队沟通实现工作角色的转变，且其面临的工作任务较过去更具有挑战性；如果晋升失败，则员工也不应气馁，更需要进行团队沟通来搜集所需信息，为今后更好地开展工作而努力。

一、晋升成功后的团队沟通

事实上，晋升成功后，职场道路也未必一马平川，所以，晋升成功后的员工一定要及时地进行团队沟通。

在日常交流和工作中，晋升成功者也要注意沟通的方式和语言措辞，使同事和合作伙伴感到舒心，从而顺利开展工作。

1. 真心感谢团队

晋升成功后，员工应该对给予过帮助的同事、上级表示感谢。因为晋升成功并不是紧靠个体努力就可以完成的，还需要其他同事的支持、领导的扶持。如果有同事故意使绊子，那么晋升之路就会更加坎坷。因此，员工晋升成功后的第一件事，就是应该表达诚挚的感谢。



【案例 4-2(1)】

晋升离不开同事的支持

英杰是一家墙纸卖场的主管。对他来说，同事们的支持至关重要。过去 20 年来，他是从生产线上开始，一步步晋升到高级管理层的。英杰以前经常代表大家与领班谈判，解决纷争，员工们都十分信任他。正是这种信赖，使得他屡屡升职。公司管理层深知，凭借他在员工中的威信，英杰完全可以当一名干练的经理。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

2. 真心认可下属

一个优秀的上司应具备三个特点：认可部下、与部下产生共鸣、激励部下。所谓“认可”指的是承认这个人的存在本身，了解这个人的过人之处。“称赞”

是在部下达成自己的期待时进行，也就是有条件限制的。虽然“认可”和“称赞”非常相似，但实际上仍有比较大的区别。与有条件限制的赞美相比，人们更重视承认自身存在的“认可”。一旦得到别人的认可，很容易充满干劲，并且快速地成长。

每个人的内心都有自己渴望的“评价”，希望别人能了解，并给予认可。人性中最本质的需求就是，在需要尊重和欣赏时，能恰好及时地提供。一旦能够满足这个条件，提供者就成为了一个极受欢迎的人。认可部下、与部下产生共鸣、激励部下，有一个非常简单的方法，那就是绝对认可部下。任何部下都有与生俱来的特质，给每个部下找出至少 10 个优点，然后将这些优点传达给部下本人。即使部下暂时没有取得任何成果，但他一定有努力的地方，例如总是面带笑容、穿着有品味等，将缺点先放在一旁不予考虑，认可他的优点，得到认可的部下心情自然很好，潜力也会被激发出来，并且对自己的上司充满信任，也是有助于提高整体工作成果的。

3. 同理心理解

俗话说：“设身处地，将心比心，人同此心，心同此理。”作为领导，在处理许多问题时，都要换位思考。同理心就是设身处地地了解别人的感受，站在对方的立场来看问题。通常一个人与别人有争执时，常常只想到自己的立场，或许他认为自己并没有错，但可能对方也没有错，只不过立场不同，或想法不同罢了，假若相互转换立场来想一下，可能就能谅解对方了。

同理心是一个比较抽象的心理学概念。它可以分为两个层面：表层次的同理心和深层次的同理心。表层的同理心就是站在别人的角度上去理解、了解对方的信息，听明白对方在说什么。做到这一点，就达到了表层的同理心。深层次的同理心是理解对方的感情成分，理解对方隐含的成分，才是真正听懂了对方的“意思”，才是深层的同理心。



【案例 4-2(2)】

朱元璋——以术驭人

朱元璋投奔郭子兴后，不断四处征伐，一路飞黄腾达，很快升任总兵官。虽然战功赫赫，但是，郭子兴手下的其他总兵官对朱元璋不服气，原因当然是他年纪轻、资历浅、晋升太快。

朱元璋以他极高的天分，树立了一个“以术驭人”的典型例子。为了确立自己的威信，他叫小兵把会议大厅的椅子撤了，换上长凳，这样在开会时，各人就可以自由挑选自己的座位。第二天，朱元璋有意慢走一步，进会场一看，诸将果然都不客气，那时以右为尊，他们把右首都坐满了，留给他最左面一个位置，朱元璋一句话没说就坐下了。开会讨论军事问题时，排在右首的人先发言，这些大老粗吭哧半天，也说不出几句有水平的話。最后轮到朱元璋，他侃侃而谈，分析得入情入理，大家听了，不得不点头称是，按朱元璋的意思去办。这样的情景出现几次后，再开会时，

大家都自觉地把右首的位置给他留出来，朱元璋的威信就这样逐步树立起来。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

这样有同理心的领导既体现了自己的人格魅力，又做出了明智的情感投资。先理解人，再争取让人理解自己，这是沟通达成认同的关键。上司与下属的关系，唯有以互助、互谅为基础，让下属觉得受到尊重与认可，进而卸下心防，坦然而谈，这样工作才会变得轻松而富有意义。比如说服下属，并不是没把道理讲清楚，而是由于领导者不替对方着想，领导者谈的不是下属所需要的。如果换个位置，领导者放下架子，站在被劝者的位置上思虑周全，同时，又把被劝者放在领导的位子上陈说苦衷，抓住被劝者的关注点，这样沟通就很容易成功。

4. 真心去倾听

谈话是一门艺术，听人讲话也是一门学问。领导者在谈话中是否善于倾听，是谈话能否成功的决定因素。有些领导者总觉得比下属知道得多，高明得多，或高高在上，不愿听取别人的意见，或在反映情况时打断人家的谈话，而自己发一通高论。如此，往往阻塞了信息渠道，使人们对其敬而远之。领导者要善于独创性地倾听，做一个“听话”能手。“听”，先是要用耳朵听，再是要用逻辑听，即在听取对方信息的基础上进行自己的分析判断。学会用 80% 的时间去倾听，再用 20% 的时间去说话。



【案例 4-2(3)】

最有价值的金人

曾经有个小国的人到中国来，进贡了三个一模一样的金人，金碧辉煌，把皇帝高兴坏了。可是这小国的人不厚道，同时出了一道题目：这三个金人哪个最有价值？皇帝想了许多办法，请来珠宝匠检查，称重量、看做工，都是一模一样的。怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这个小事都不懂吧？最后，有一位退位的老大臣说他有办法。皇帝将使者请到大殿，老臣胸有成竹地拿着三根稻草，插入第一个金人的耳朵里，这稻草从另一边耳朵出来了。第二个金人的稻草从嘴巴里直接掉出来，而第三个金人，稻草进去后掉进了肚子，什么响动也没有。老臣说：第三个金人最有价值！使者默默无语，答案正确。

（资料来源：崔佳颖，360 度高效沟通技巧，机械工业出版社，2010）

最有价值的人，不一定是最能说的人。老天给人类两只耳朵一个嘴巴，本来就是让人们多听少说的。倾听本身就是一种鼓励方式，可以提高下属的自信心和自尊心，加深彼此的感情。许多下属不是埋怨工作辛苦，就是抱怨自己的意见、建议得不到应有的尊重。倾听还可以消除误解。在很多情况下，组织中人与人之间的误会都是因为没有机会申述或彼此没有认真听而造成的。如果领导者在工作中经常听取下属的谈话，

那么可以获得更多的信息，知道自己的不足，更好地了解下级，减少不必要的麻烦、误解和摩擦，增加人际交往的成功因素。

根据美国加州大学教授艾伯特·梅拉比安 1967 年的研究，高达 93% 的高效沟通是由非语言线索决定的。非语言沟通包括面部表情和肢体语言。有些专家认为，非语言沟通所占的百分比要高于 70%。^①因此，我们倾听时，要注意观察对方的非语言信息，通过观察对方的表情、动作、姿势等来判断对方的态度、情绪等，发现下属存在的思想问题，及时了解下属的情绪，以便相应处理，免得问题积压，难以解决。

5. 避免强迫命令

强而不霸，命令下属一定要改正某个错误或缺陷，是一种典型的强制性改变方式，如果没有必要，切记不要使用；如果非这样不可，发布命令时一定要注意下面几点原则。

(1) 要确定一个命令存在的实际必要。完全没有必要用发布一个命令的方式表明自己是领导，因为人们绝不会不知道。

(2) 发布命令时要表现出希望下面马上执行的神态。

(3) 绝不要发布自己都不能强制执行的命令。某些没有经验的管理人员常常做不到这一点，每当他们遇到命令执行不顺利的时候，就不知如何是好。

^① 罗伯塔·科恩斯基·马图森，杨娜译。职场是最好的商学院——如何驱动他人达成你的目标。中国友谊出版社，2013。

(4)发布命令要清楚、完整、正确而简洁。必须让别人明白需要做什么、什么时候做，不能让他们去猜。

(5)发布命令时要表现出绅士风度，不要拿出暴君的作风。如果可能的话，要尽量使用请求或建议的口吻代替直接命令，只是要在讲述中表达清楚必须做什么。发布命令的方式与这个命令被执行的好坏大有关系。

(6)口头发布的命令必须要求别人重复一遍。这一条规则很重要，不容忽视。做不到这一点可能导致严重的错误或者误解。

(7)命令少并不能减轻自己的领导责任。应该在心中对形势有一个完整的概念，这样就能够在紧急情况下，或者在没有得到自己的领导命令的情况下采取必要的措施。

(8)监督命令的执行情况。要记住，没有监督检查的命令就根本不能称其为一个命令，那只是一种美好的想法。这是非常重要的一点，也是执行人员、监督人员和管理人员最应重视的一点。应该把它写下来，压在办公桌上的玻璃板下面，这样每时每刻只要坐下来就可以看到它，它能提醒自己随时站起来，到工作现场去检查工作。

强迫命令总是令人不快的，除非迫不得已，否则禁止使用。

论语有言：“君子信而后劳其民；未信，则以为厉己也。”信任是良好关系的基础，晋升成功的员工，不仅要自己实现角色转换，更要耐心、积极地帮助团队

进行角色转换。先建立高效率的工作关系，增强团队的凝聚力，再关注业绩。

二、晋升失败后的团队沟通

即使晋升没有成功，员工也要积极地进行团队沟通，而不应该自怨自艾，抱怨来、抱怨去，使得原本认为你没有晋升成功是“可惜”的同事和伙伴，转变态度认为你这是“活该”。具体来说，晋升失败之后，员工也要感谢大家的支持，并请大家提意见，帮助晋升者改进，从而获得进一步的成功。

1. 真诚地表达感谢

员工的晋升没有成功，不代表给予帮助的同事或领导没有用心帮助，所以不论结果如何，都应该对他人的帮助表达诚挚的谢意，对辜负了大家的期望表示抱歉。同时，员工不应该将消极的情绪带到周围的气氛之中，而应该建立起大家的人际关系脉络网，共同谋划未来的发展规划。



【案例 4-2(4)】

一封回信

一个青年丢掉了工作，身在异乡的他四处寄求职信，但都石沉大海。一天，他收到了一封回信，回信人斥责他没有弄清楚该公司所经营的项目就胡乱投递求职信，并指出求职信中语句不通顺，借此把青年好好地嘲笑了一番。青年虽然有些沮丧，但他觉得这是别人给

他回的第一封信，证实了他的存在，而且回信人在信中的确指出了他的不足。为此，他还是心怀感恩地回了一封信，里面对自己的冒失表示了歉意，并对对方的回复和指导表示了感谢。几个星期后，青年得到了一份合适的工作，录用他的正是当初回信拒绝他的公司。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

职场中还是友善的人更多，对于给予自己帮助的人要表示感谢。懂得感恩的人才能更加珍惜眼前的一切，也能更加得到别人的认可，加强彼此之间的关系。这也是和同事间要建立起好的人际关系的重要方式，对于职场新人来说，好的人际关系可以让自己在今后的职场生活中更加顺利，同时也可以培养同事间合作的默契，百利而无一害。

2. 将失败视为反馈

个体无论是在家庭还是在工作单位中，都难免会遇到批评和挫折，其实这恰恰是自我成长的机会。很多成功人士，正是在这些外在力量的推动下不断成长起来的。如何化被动为主动、化危机为转机，是值得个体学习和思考的。晋升失败作为职场中的一种挫折，能够帮助员工被动成长。



【案例 4-2(5)】

玫瑰：为什么无法晋升

《杜拉拉升职记》中的玫瑰，在新员工培训中出场

时的头衔是“助理行政经理”，她对这个头衔相当不满意，做了那么多年，一直是个助理，而更为可气的是“正职”一直是空缺的。她给我们的感觉就是一个成熟、干练、有丰富经验的职业经理人，而且她在公司也干了很久，无论是能力还是资历，她都应该理所当然地被去掉“助理”两个字，但为什么却一直没有被扶正呢？我们可以通过一个个镜头，来分析她没有被扶正有哪些必然的因素：她自己的心态存在问题。

在公司大会上，李文华对玫瑰耳语，表达的是对玫瑰一直做“助理”感到不平，认为她应该被扶正。其实，玫瑰的心理一直发着这样的牢骚，只不过是借着李文华的嘴说出来了。她和上司“李斯特”讲过，相信也一定和其他人讲过。她的理由一定很多，比如她在DB公司的资历、她的工作经验、大家对她能力的认可，尤其是目前这个职位是空缺的，公司里没有比她更合适的人了。好像真的没有什么理由不把她扶正了。其实，我们可以换一个角度考虑，作为她的上司李斯特会是什么看法呢？玫瑰的升迁会对他有威胁吗？显然不会。玫瑰升迁其他部门会有不同意见吗？也不会。玫瑰升迁本部门有不服气的吗？好像也没有。那么他为什么不让玫瑰升迁呢？原因只有一个，就是玫瑰的能力还没有达到他的希望和要求。玫瑰没有看到这一点，却一直认为李斯特不给她机会、压制她，相信玫瑰也一定和别人发过这种牢骚，但大家都认为玫瑰应当被提升而没有被提升时，自然会认为她的上司糊涂，或者至少不是“伯乐”。这既是玫瑰犯的一个

错误，又是她心态问题的表现。当玫瑰请病假时，和王伟在车上的一段对话完全暴露出了她的问题。王伟告诉她，应该换一个角度来考虑，找找自己身上的问题。其实从王伟的角度应该是很客观的，但玫瑰却大发雷霆，可以看出她根本就没有意识到自己有问题，而这正是她自己最大的问题。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

晋升后的团队沟通，晋升者应该怀抱着“闻过则喜”的态度进行，而不是像玫瑰，最终只能选择离职。

首先，要正确对待团队沟通中的批评。晋升失败本身是一件结果负面的事情，一味的安慰只能解决一时的心情舒畅，却无法成长。“忠言逆耳利于行”，被批评得凶，说明关切得多。如果有一个能当面指出自己缺点和错误的人，应该为自己结交了一位诤友而感到高兴。我们要把别人的批评当作镜子，时刻检验工作和学习的疏漏之处。

其次，要在行动上弥补自己出现的错误，吸取教训。当失误出现的时候就要想办法弥补自己出现的错误，这样可以提高自己的应急能力，也能在他人面前挽回自己的形象。如果当一切都成为定局无法弥补的时候，不如在批评中吸取经验教训，这样也是警醒自己以后工作中不要出现类似失误。

晋升失败必有原因，通过与同事和团队进行沟通，可以更好地审视过去，了解团队的需求究竟是怎样的。针对未来应该怎样做，集百家之所长，请大家广抒己见，对于自己在晋升前、晋升中的失误，或者有再次

利用的价值的事情，进行评论，晋升者可从中收集有价值的意见进行总结。

能够坦然面对挫折，是一个人成熟的标志。世界上一帆风顺的事情很少，在人生道路上遭遇挫折在所难免。坚强是我们对付挫折与逆境的有力武器，坚强能使人把挫折变为动力，以此激励自己百折不挠地去战胜困难；坚强能使人正确地对待别人的议论，认准目标走自己的路；坚强又能使人头脑清醒，采取变通方式去争取胜利，激发和挖掘自己无穷的潜力，甚至创造奇迹。

三、善用组织和团队力量

与晋升过程中的个体需求一样，晋升过程结束后，员工仍需要了解组织的环节和规章制度，获得相关的指导与帮助，以确定下一步的行动路线。

1. 对于晋升成功的员工

晋升成功的员工，将面临的是一种组织角色的转变，除了自我调适外，组织也应当采取一系列的行动帮助员工尽快适应这一角色，否则很有可能造成晋升而不得用的现象。著名的“彼得定律”描述的就是这样一种情形，它提出，组织通常会提拔不能胜任这一岗位的员工，这是由于组织晋升的选拔标准是过去视角，取决于个体过去的绩效而不是未来的潜力预估。因此，组织对于晋升成功的员工，应该加强激励和培训手段，提升其胜任力。



【案例 4-2(6)】

柳传志与杨元庆——扶上马再送一程

国内外各种名目繁多的奖柳传志大都领受过，阅人无数的柳最在意的是“培养新人奖”。只要你在柳传志面前提及杨元庆，老柳总会不吝溢美之词，全然一副“用人不疑、疑人不用”的架势。就是在柳传志不断地以“未来核心领导人”的标准要求与培养下，杨元庆一步步成长为联想集团的核心领导人。杨元庆因为他在联想发展过程中展示出的实力，以及他性格上的特点，而成为柳传志心目中的好孩子，值得把联想的大旗交给他。

刚过而立之年的杨元庆，认定有理的时候，在天大的压力下也不肯妥协。这让联想的一些老一代创业者不太舒服，以致造成了激烈的冲突。于是，夹在杨元庆及“前辈”们中间的柳传志，决定让杨元庆学会妥协。1996 年年初的一个晚上，杨元庆和属下的高级经理奉命来到公司 505 会议室——联想很多决定都是在这个房间做出的。正谈笑间，大门洞开，柳传志走进来，坐在杨元庆对面，没有一句寒暄，劈头盖脸一通斥责泼向杨元庆：“不要以为你得到的一切是理所应当的，你这个舞台是我们顶着巨大的压力给你搭起来的……你不能一股劲只顾往前冲，什么事都来找我柳传志讲公不公平。你不妥协，要我如何做？”杨元庆本觉得自己该说点什么，但刚说一句便像孩子一样失声痛哭起来。

那一夜，杨元庆彻夜未眠。第二天，杨元庆桌上

放了一封柳传志的信，在信中，柳传志除了坦诚地描述了对杨元庆的看法外，还表示将以“未来核心领导人”的标准要求杨，也正是这封信让杨元庆更加了解柳传志对自己的栽培之意。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

对于晋升成功的员工，组织一定要绷紧管理的弦，既要给予其适当的空间进行发挥，又要像柳传志一样，帮助员工适应新的角色，知道新的岗位规范，才能实现晋升对组织的最大价值。

2. 对于晋升失败的员工

晋升失败的员工，组织更应当对其予以重视，提供人性化关怀，以避免出现晋升失败导致员工流失的现象。通常，能够获得晋升候选人资格的员工都属于同类员工中的优秀员工，如果这类员工流失或因为晋升失败对工作热情带来了影响，会对组织造成很大的打击，尤其是技术人员。因此，组织要对晋升失败的员工进行格外关注，帮助他找到此次晋升失败的原因，并给出一些明确的改进计划，让员工真切认识到晋升失败的不足之处。



【案例 4-2(7)】

员工因晋升无望而跳槽

辉阳是一家小型民营医药公司，原公司业务部经理王先生深受公司总裁器重，总裁多次在公开场合称

赞王先生为公司做出了巨大贡献。王先生也的确通过自己出色的工作能力为公司开拓了业务，使公司的业绩蒸蒸日上。当然，公司也没有亏待他，他很快由一个业务员升至公司中层经理，在各平级部门中也因为受到总裁的器重而颇有地位，但是由于公司发展需要，近几次的高层职位都出现了空降兵，王先生逐渐感到自己晋升无望。

就在这时候，总裁收到一封辞职信，王先生要离开公司。王先生在信中说，很感谢公司的栽培，但是，他追求自己的事业发展，所以决定离开公司。据知情人说，王先生已经注册了自己的公司，利用自己在辉阳公司建立的客户关系和社会关系网络，经营与原公司相似的业务。

王先生的离去让辉阳公司总裁感到无比恼怒，但既然公司已经不能为其提供更大的事业发展机会，员工离去能过分苛求吗？然而，更为严重的是，由于王先生在公司是“独当一面”，许多客户和重要信息都由他一手掌握，王先生离开后，公司其他人既不熟悉这些宝贵的信息，又暂时无法担当其业务经理的职责，原来的客户也纷纷转向与王先生的新公司进行合作。辉阳公司面临艰难的处境。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

案例中出现的情况，是组织最不希望出现的场景。对这种情况的补救很简单，组织只需要加强对晋升失败员工的关怀。首先，组织要对员工进行心理辅导，与其进行有效沟通，使其明白原因，并肯

定他们的能力，以组织行动表明他们仍然受到重视。其次，帮助员工获得晋升所需的胜任能力。组织管理者可以帮助员工制订个人发展计划，引导他们提高自己的能力，培养晋升所需的综合素质，使之能在下一次晋升中获得机会。最后，组织还可能提供横向调动机会，可以根据员工能力特征为其提供横向工作岗位调整，这种新的机会和挑战，也可以使其焕发活力。总之，组织要通过多种手段，使员工产生组织依然十分需要他，并会为他的未来而规划的感受。

第三节 晋升环节后，向上 沟通报告新工作思路

一、晋升成功后的向上沟通

1. 明确沟通的目的

我们与他人进行沟通交流，必须先要明确自己的目的，是想获得良好的人际关系？还是达成合作的意图？根据沟通的目的，才能有针对性地开展沟通，达到良好的沟通效果。晋升成功后的员工，主动进行向上沟通的目的一般有三个。

首先，要感谢领导。晋升中，直线领导的作用十分关键，就算他不给予一定的帮助，能够晋升成功也与其的默认和认可有关系。同时，最高管理者的思维方式、处事作风对组织员工起到很大的“教化”作用，从员工的行事风格上可以看出领导的影子，所以晋升成功也与领导的栽培有关。

其次，汇报新的工作思路，制订新的工作计划。职场晋升成功后，员工切忌“小富即安、不思进取”的思想，而应该迅速进入工作状态，找到自己在组织中的角色，履行该角色所应该承担的责任。有的人在职场晋升成功后，过于沉溺于喜悦的情绪之中不能自拔，主观地延缓了履职的时间，迟迟不能达到上级的要求，导致上级不满。还有的人感到压力巨大，动力十足，但没有与上司沟通组织下一步的工作目标，导致自己的努力方面产生偏差，吃力不讨好。



【案例 4-3(1)】

升职后的苦恼

小蕾在现公司工作 8 个月左右，升职 1 个月零 15 天，岗位是人事部主管，然而部门只有小蕾一个人，除了办理社保之外，其余人事板块的事务都要由她负责。人事、行政大事小事统统由小蕾办理，琐事一大堆，休息时间仍处于工作状态，然而领导依旧不满意，常常被说不主动、不外向。因为刚接手部门，对部门与部门之间的沟通和权责也比较陌生，常常背黑锅而

不知道如何反驳。现在小蕾的状态很被动，感到晋升后的工作和生活完全不如晋升前的状态，十分迷茫。

(资料来源：笔者依据网络资料整理)

最后，表达对组织和领导的忠诚和态度。职位升迁固然是得到领导认可，但切不可仗着领导对自己的信任滥用权力。要明确自己的岗位职责，即使想大干一番也不能越级处理事情，否则会导致工作混乱，同僚关系紧张。



【案例 4-3(2)】

老干部越级处理

某单位的一位领导从部队转业后一直在该单位工作，已 20 余年，此前一直担任某部门科长，主管 X 科与 Y 科。现在晋升为局里的二把手，主管 A 科和 B 科。但是晋升后仍然经常直接联系在 X 和 Y 科的老同事，插手 X 科与 Y 科的事情。又因为其级别高年龄大，导致 X 科和 Y 科的主管领导只能睁只眼闭只眼，部门的员工也无所适从不知该听谁的，造成工作有些混乱。该领导也利用自己长期在局里的关系，经常和新任的局长分庭抗礼，越权处理一些事情，对下属造成不好的后果，令他们无所适从。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

需要注意的是，晋升成功者需要时刻保持谦虚的

态度。谦虚是与上司交流时的必备素质。美国著名的政治家和科学家、《独立宣言》起草人之一的富兰克林，有一次到一位前辈家拜访，当他准备从小门进入时，因为小门的门框过于低矮，他的头被狠狠地撞了一下。出来迎接的前辈微笑着对富兰克林说：“很疼是吧？可是，这应该是你今天拜访我的最大收获。你要记住：要想平安无事地活在这人世间，你就必须时时记得低头。”从此，富兰克林把“记得低头”作为毕生为人处世的座右铭。学会低头，懂得低头，敢于低头。

2. 选择合理的沟通方式

沟通的媒介与方式有许多种，需要根据具体情况来选择合适的沟通方式。常见的沟通方式有：面对面沟通、电话沟通、电子邮件沟通、即时通信沟通、短信沟通等。

(1) 面对面沟通：面对面沟通作为最原始的方式，有着其他沟通方式无可比拟的优势。说话者的表情、动作、语音、语调都能够影响聆听者。在说服他人时，说话者善意柔和的表情、适宜的肢体表现和真诚的态度能够为沟通的顺利进行增色不少。不难发现，往往面对面沟通几分钟便能解决的问题，使用其他方式却要耗费更多的时间与精力也不一定能达到相同的效果。

(2) 电话沟通：自贝尔发明电话以来，电话便由于其方便、快捷的特征成为最常使用的一种沟通方式，手机也成为人们不可缺少的生活必需品。如果双方身处异地，那么选择电话沟通是一种不错的选择，因为

它与面对面沟通相比，只是缺少了一些直接的画面感，却依然高效。当工作上遇到问题时，一通电话便能够立刻从对方那里得到答案。

(3) 电子邮件沟通：这种方式的优点在于便捷、迅速，且已经成为企业沟通的常用方式。同时，对于不擅长面对面交流、害怕应对即时沟通的人来说，电子邮件不仅能够给对方留出足够的思考时间，还可以避免某些情形下面对面沟通的尴尬。但是，是否采取这种沟通方式也要视情况和对象而定。例如，用电子邮件的形式宣布某种会使接收者产生情绪波动的事情（如降薪），则会显得不近人情。

(4) 即时通信沟通：QQ、微信、微博等手机即时通信应用已经成为年轻人生活中不可或缺的一种沟通方式。对于年轻人来说，每天早上醒来第一件事就是打开手机，并且已经基本借助微信沟通。但是否用这种沟通方式也要看领导的沟通习惯而定，有的领导很年轻态，如果采用这种方式，就能够很好地吸引他们的注意力。

(5) 短信沟通：短信传送的速度快，接收也很方便。在中国的“含蓄”文化中，人们对于情感的表达往往比较含蓄，此时短信便是一种很好的沟通媒介。一方面，发送一则自己不好意思直说的赞扬短信，能够让对方快速接收到自己的善意；另一方面，短信作为屏幕上的黑字，可以方便对方细读文字内容，避免面对面沟通时可能会出现尴尬。

在沟通中，无论我们采取哪种方式，都有其长处

与短处。重要的是我们要能够依据上司的特点，结合向上沟通的目的，选择双方都擅长且恰当的沟通方式，否则沟通的目的将不易达成。



【案例 4-3(3)】

糟糕的电子邮件沟通

研发部梁经理才进公司不到一年，工作表现颇受主管赞赏，不管是专业能力还是工作态度，都获得大家肯定。

但是李总却发现，梁经理到研发部以来，几乎每天加班，他经常收到梁经理深夜发来的电子邮件。但是，即使在工作量吃紧的时候，研发部其他员工基本上都准时走，很少跟着他留下来。平常也很难见到梁经理和他的下属或是同级主管进行沟通。

李总对梁经理如何和同事沟通觉得好奇，开始观察他的沟通方式。原来，梁经理总是以电子邮件交代下属工作的，他的下属也都是以电子邮件回复工作进度及提出问题的，很少找他当面报告或讨论。与其他同事的沟通也是如此，电子邮件似乎被梁经理当作和同事沟通的最佳工具。

慢慢地，李总发现问题出现了。梁经理的下属对部门逐渐没有归属感，除了不配合加班，还只执行交办的工作，不主动提出企划或问题，也不再像梁经理刚到研发部时，主动到他房间聊聊，见了面只是客气地点个头。开会时的讨论，也都是公事公办。

这天，李总刚好经过梁经理房间门口，听到他在和小强打电话。明明两个人的办公室就隔着一堵墙，为什么不直接走过去讨论，而是用电话谈？小强笑答，这个电话是梁经理打来的，梁经理似乎喜欢用电话讨论工作，而不是当面沟通。小强曾试着要在梁经理房间谈，但梁经理不是用最短的时间结束谈话，就是眼睛还一直盯着计算机屏幕，让他不得不赶紧离开。

原来，梁经理认为，效率应该是最需要追求的目标，所以他希望用最节省时间的方式达到工作要求。李总以过来人的经验告诉梁经理，工作效率重要，但良好的沟通绝对会让工作进程顺畅许多。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

梁经理因为追求效率，于是选择了电子邮件沟通。但是他却忽略了人的感性思维，工作中的人不是工具，他们有喜怒哀乐，也需要情感的交流。而且人的主观情感也会对工作的效率产生影响。单单采用电子邮件的沟通方式，导致部门内部人心涣散，反倒与梁经理追求的效率背道而驰。如果梁经理能够学会在不同的场合用不同的沟通方式，对症下药，才能做职场沟通的巧者。

二、晋升失败后的向上沟通

晋升失败后，员工依然需要主动地进行向上沟通，不仅为了找到自己的缺陷和领导认为的不足，还要表明自己仍会认真工作的决心，为下一次晋升机会的到来，打下良好的领导基础，给领导留下一个积极向上的好印象。

1. 调适自我情绪

我们的行为受情绪的影响十分深远，正面的情绪能够使沟通在友好愉快的氛围中顺利进行，而负面的情绪则会使整个沟通过程中变得满目疮痍。晋升失败后，员工的情绪一定会受到影响，这是人之常情，但是，长久的沉溺于消极情绪中，会使人变成“祥林嫂”，无出头之日。因而，要想进行有效的向上沟通，处理好与上级的关系互动，必须先做好情绪的自我调适。



【案例 4-3(4)】

芈月六分钟演讲词

你们为什么要造反？（让你还位于大王，请回甘相，与诸公子罢兵）

朕当政，就真的有违天意？赢华、甘茂等人的主张，就真的这么受人拥戴？

你们当初当兵必定不是为了造反，你们沙场浴血、卧冰尝雪、千里奔波、赴汤蹈火为的不仅仅是效忠君王，保家卫国，更是为了让自己活得更好，让自己在沙场上挣来的功劳，能够荫及家人；为了能让自己建功立业，人前显贵。是也不是？今日站在这里的，都是大秦的佼佼者，你们是大秦的荣光，是大秦的倚仗，是也不是？

我大秦曾经被人称为虎狼之师，令列国闻风丧胆。可就在前不久，五国陈兵函谷关外，可我们却束手无

策，任人勒索宰割，这是为什么？我们的虎狼之师呢？我们的王军将士呢？都去哪儿了？大秦的将士，曾经是大秦的荣光，可如今却是大秦的耻辱！当敌人兵临城下的时候，你们不曾迎敌为国而战，却在王位相争中自相残杀，这就是你们的作为！

曾经，商君之法约定：只有军功才可受爵，无功者不得受爵；有功者显荣，无功者虽富无所荣华，可有些人就是不愿意尊商法，要恢复旧制，所以才派人来杀我。你们也不情愿、也不想实行新法是吗？

为何你们站在了靠祖上余荫吃饭的旧族那边，自愿成为他们的鹰犬，助纣为虐，使得他们随心所欲、胡作非为！使得商君之法不能推行，兄弟相残，私斗成风？你们的忠诚，不献给能够为你们提供公平、军功、荣耀的君王，却给了那些对你们作威作福，只能赏给你们残渣剩饭的旧族们，是吗？

将士们，我承诺你们！从今以后，你们所付出的一切血汗，都能够得到回报，任何人触犯秦法都将受到惩处！秦国的一切，将属于你们和你们的儿女！

今日，我们在秦国推行这样的律例，他日，天下就有可能去推行这样的律例。你们有多少努力就有多少回报，你们可以称为公士、为上造、为不更、为左庶长、为右庶长、为少上造、为大上造、为关内侯，甚至为彻侯，食邑万户！你们敢不敢争取？能不能做到？

（资料来源：笔者依据电视剧《芈月传》资料整理）

面对叛乱，芈月没有指责叛军，也没有直接拉去

砍头，因为她明白这样做虽然一时解气，但是不能解决问题，要从根源上去纠正禁军的报国理念才能真正解决问题。为此，半月采用了诸多方法。第一是需求法，半月很了解禁军的心理，她从禁军自身出发，先问他们为什么要当兵，显然士兵们的主要需求是吃饱穿暖、加官晋爵、保家卫国，而造反的人除了让士兵出生入死之外，几乎不能带给他们荣华富贵，所以这其实是半月将自己当太后的目标转化为士兵们的需求。第二是疏导法，即通过询问士兵们为什么要造反，将他们的负面情绪疏导出来。第三是赞扬法，半月称赞士兵们是“大秦的荣光”，接着便是反问法和激将法。通过询问“我们的荣光到哪去了”以及“曾经的荣光变成了大秦的耻辱”来重新激发将士们保家卫国的激情。最后是台阶法和愿景法，将士兵们的造反归结到“被人利用”，从而给将士们找到了台阶下，进而顺理成章地提出跟着半月会有怎样的前途，成功地将将士们收归麾下。

2. 保持心态开放

开放的心态，其本质就是对沟通对象差异化的包容，用心聆听对方的思想，接受自己与对方在思想上的差异，能够用平和的心态去面对这些差异。这一点对于内向孤僻或者骄傲自负的人来说显得尤为重要，因为不开放的心态往往出现在这两种人身上。要么是自身对沟通行为的抵触，不能顺畅沟通；要么是对他人不同思想的抵触，不能接受不同的观点的存在。

晋升失败后，员工只有保持开放的心态，全面地了解他人对自己的评价，才能避免成见、经验主义和盲目自大。正如伏尔泰所说：我可以不同意你的观点，但我誓死捍卫你说话的权利。保持开放的心态和宽广的视野，虚心向上级请教，聆听对方的指导。哪怕在沟通中，员工感受到领导对自己有所误解，也要先耐心地让对方把话说完。思考双方在谈话时的不同角度和不同观念，这些差异是不是你所缺乏的，你应不应该去反思自己在看问题的角度上的不足；如果不是你缺乏的，那你怎么去表达自己才能够让对方接受你的观点，而不引起对方的反感。

同时，也要对自己今后的工作打算与上级领导进行沟通，请上级领导批评指正，以免出现误解或不恰当的处理。通过这些方面，可以改善下属与上级之间的关系，提升双方的交换质量，逐渐成为领导的“自己人”。



【案例 4-3(5)】

对领导是否有意见

王宁是省城一家设计院的设计师，经常独自熬夜加班赶制图纸，他认为只要埋头苦干，坚持原则就是工作的“能手”。可是几年下来，和他同时进公司的几个设计师都晋升了，唯独自己还在原地踏步。王宁左思右想，发现这几个同事平时都和领导走得很近，经常在领导办公室说说笑笑，王宁觉得他们

的专业技术根本比不上自己，就因为会“拍马屁”才得以晋升。

愤怒之下，王宁找到领导理论：“领导，我每天兢兢业业，从不偷懒，怎么晋升的事情就轮不到我？他们几个哪点比我强？”看到王宁，领导语重心长地说：“王宁啊，这好像是你第一次主动来找我，态度还这么激烈，你是不是对我有看法？”王宁顿时傻眼了。领导又说：“平时设计方案你总坚持己见，从不问我的意见。他们几个确实专业能力比不上你，但每次设计方案都会拿来和我讨论，结合客户的要求，达成共识，在职场中，沟通、协作也是一种能力，‘一个好汉三个帮’就是这个道理。可能你比较清高或者觉得我的意见不中用吧。”

听了领导的话，王宁顿悟了，由于自己从不愿与领导沟通而造成了这么大的误会，而这居然就是自己一直没有被提升的原因。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

工作尽心尽力是职场人士的基本原则。但只顾埋头苦干，不愿将工作内容和工程进度适时汇报给领导，甚至认为主动找领导沟通是“拍马屁”，不仅是不会正确处理人际关系的表现，更可能会造成不必要的误会和尴尬。案例中，王宁一直抱着错误的职场观点进行工作，直到几次晋升失败，去找领导进行沟通时才意识到这一问题，并且对着领导气势汹汹地发问。如果王宁第一次晋升失败就进行向上沟通，是否结局会有

所不同？如果王宁的领导没有耐心解答，反而疾言厉色，王宁的结局是否又会不同？

3. 反馈与回应

在双向沟通中，信息接收者在接收到来自信息发布者的信息后，需要做出相应的反馈和回应，这样不仅能鼓舞信息的传送，还能激励说话者深入沟通的意愿，否则说话者便会感到毫无乐趣，产生“跟他讲话好没意思”的印象，再次沟通就不那么容易了。晋升失败后，员工更应当注重与领导沟通的双向互动性，不仅体现在一次、两次的向上沟通过程之中，还要体现在之后的工作表现中。

在向上沟通过程中，员工即不应该闭口不言，一味回答“是、是的”，更不应该随意打断对方，不断地提问或质疑。一般而言，在别人说话时，如果聆听者能够适时地提出一些问题，说话者就会认为你的确在听他讲话，自然会积极回应你的问题并产生继续讲下去的欲望，但任意打断对方的讲话，会招致说话者的反感，不仅显得聆听者没有礼貌，而且还会打击对方说话的积极性。

工作表现中，员工要将本次谈话的结果予以展现，或是工作态度的转变，或是工作技能的完善，让上级领导感受到，自己对他的意见和建议十分重视，并且很具有行动力，能够及时有效地完成上级的要求和期望。同时，体现了自己的大将之风，不因一时失意就舍弃大局，反倒是将本是路上的绊脚石踩在脚下，成为自己今后职场之路的一块垫脚石。

4. 保持独立思考

尽管晋升失败后，他人的批评建议十分宝贵，但员工在对信息兼收并蓄的同时，也要有充分的独立思考。一方面，不仅要甄别对方发布的信息，明确信息的真伪、利弊；另一方面，要在此基础上思考沟通主题的其他信息或者观点，进而选择提出这些独到的见解，或者选择附和对方的见解，切忌盲目屈从。

参 考 文 献

- [1] Francis L. K. Hsu. Americans and Chinese. Honolulu: the university press of Hawaii, 1981.
- [2] Anne S. Tsui and Joshua B. Wu (2005), "The New Employment Relationship Versus The Mutual Investment Approach: Implications for Human Resource Management," Human Resource Management, Vol. 44, No. 2, pp. 115-121.
- [3] Das, T. K. & Teng, B. (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, pp. 491-512.
- [4] Levinson, Harry (1965), "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization, " Administrative Science Quarterly, 9, pp. 370-390.
- [5] Samuel Aryee; Pawan S. Budhwar and Zhen Xiong Chen (2002), "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model," Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, No. 3, pp. 267-285.
- [6] Tsui, Anne S; Pearce, Jone L; Porter, Lyman W; Tripoli, Angela M (1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees,"

Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 5, pp. 1089-1121.

- [7] 奥罗克著. 康青译. 管理沟通——以案例分析为视角 (第4版). 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [8] 保罗·J. 多诺霍, 玛丽·E. 西格尔著. 易厚萍译. 沟通决定关系: 有效表达自己并与他人交谈. 北京: 电子工业出版社, 2014.
- [9] 彼得·德鲁克著. 齐若兰译. 管理的实践. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [10] 戴尔·卡耐基著. 吴倩译. 沟通力: 卡耐基最受欢迎的口才技巧和处世艺术. 北京: 中华工商联合出版社, 2014.
- [11] 哈里斯著. 林丹华, 周司丽译. 沟通分析的理论与实务——改善我们的人际关系. 北京: 中国轻工业出版社, 2013.
- [12] 赫里奥·弗雷德·加西亚著. 王国平译. 沟通的力量. 北京: 电子工业出版社, 2014.
- [13] 黄维仁. 活在爱中秘诀. 北京: 中国轻工业出版社, 2011.
- [14] 莱夫顿, 巴泽塔著. 马燕译. 领导沟通力. 北京: 华夏出版社, 2005.
- [15] 罗杰·费希尔, 斯科特·布朗著. 王燕译. 沟通力. 北京: 中信集团出版社, 2009.
- [16] 洛克, 金茨勒著. 张华等译. 商务与管理沟通 (第10版). 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [17] 玛丽·蒙特, 林恩·汉密尔顿著. 钱小军, 张洁译. 管理沟通指南: 有效商务写作与演讲 (第10版). 北京: 清

华大学出版社, 2014.

- [18] 帕特森著. 毕崇毅译. 关键对话: 如何高效能沟通(第2版). 北京: 机械工业出版社, 2012.
- [19] 乔迪·格里克曼著. 王瑶译. 这样沟通最有效: 10种沟通技巧帮助你提高工作效率(修订本). 北京: 电子工业出版社, 2015.
- [20] 苏珊·海特乐著. 黄维仁改写. 爱就是彼此珍惜. 南昌: 江西人民出版社, 2010.
- [21] 威尔·鲍温著. 裴卫芳, 刑爽译. 不抱怨的世界: 关系决定命运. 西安: 陕西师范大学出版社, 2010.
- [22] 约翰·格雷著. 何兰兰, 周建华译. 男人来自火星, 女人来自金星. 北京: 中华工商联合出版社, 2015.
- [23] 詹姆斯·弗·穆尔著. 梁骏等译. 竞争的衰亡——商业生态系统时代的领导与战略. 北京: 北京出版社, 1999.
- [24] 岩田松雄著. 张琦译. 管理你的老板. 北京: 北京时代华文书局有限公司, 2014.
- [25] 侯玉波. 社会心理学(第三版). 北京: 北京大学出版社, 2013.
- [26] 刘平青等. 领导力开发: 理论、方法与案例. 北京: 清华大学出版社, 2014.
- [27] 刘平青等. 员工关系管理(第二版). 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [28] 刘平青等. 职场360度: 职场中层的自我管理. 北京: 中国发展出版社, 2011.
- [29] 刘平青等. 管理沟通. 北京: 电子工业出版社, 2016.

- [30] 宋云海. 中国皇权文化. 上海: 上海三联书店, 2014.
- [31] 杨国枢. 中国人的心理. 台北: 台湾桂冠图书公司, 1981.
- [32] 杨中芳. 如何理解中国人. 台北: 台北远流出版公司, 2001.
- [33] 武志红. 为何家会伤人. 北京: 北京联合出版公司, 2014.
- [34] 朱建军. 坏传统: 心理学教授的九堂历史课. 北京: 光明日报出版社, 2013.
- [35] 俞敏洪. 在绝望中寻找希望. 北京: 中信出版社, 2014.
- [36] 喻大华. 帝制往事. 北京: 商务印书馆, 2015.
- [37] 梁漱溟. 中国文化要义. 上海: 上海人民出版社, 2005.
- [38] 孙立平. “关系”、社会关系与社会结构. 社会学研究, 1996(5).
- [39] 赵玉平. 领导的气场. 北京: 北京大学出版社, 2013.
- [40] 张宏杰. 中国国民性演变历程. 长沙: 湖南人民出版社, 2013.
- [41] 肖雪萍. 成长, 长成自己. 北京: 九州出版社, 2014.
- [42] 肖冰. 高管养成记——通往“捷径”的自传. 南京: 江苏人民出版社, 2017.
- [43] 杜慕群. 管理沟通案例. 北京: 清华大学出版社, 2013.
- [44] 白岩松. 痛并快乐着. 武汉: 长江文艺出版社, 2010.
- [45] 曾仕强. 人际的奥秘. 北京: 北京联合出版公司, 2015.
- [46] 蒋巍巍. 向上管理. 北京: 人民邮电出版社, 2015.
- [47] 孙健敏. 人力资源管理. 北京: 科学出版社, 2009.
- [48] 吴晓波. 激荡三十. 北京: 中信出版社, 2014.

- [49] 孙路弘. 说话就是生产力. 厦门: 鹭江出版社, 2010.
- [50] 一行禅师. 与自己和解: 治愈你内心的内在小孩. 郑州: 河南文艺出版社, 2014.
- [51] 余世维. 有效沟通. 北京: 北京联合出版公司, 2012.
- [52] 赵卜成. 沟通零误解——卡耐基职场沟通成功法则. 北京: 中信出版社, 2012.
- [53] 张莉. 管理沟通(第二版). 北京: 高等教育出版社, 2011.